

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Fluktuace nezávislých podnikatelů v rámci týmu korporace Amway

Fluctuation of independent business owners within the team of Amway corporation

Student: Sabina Pišková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2011

Zadání bakalářské práce

Student: Sabina Pišková

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Management

Název práce česky: Fluktuace nezávislých podnikatelů v rámci týmu korporace Amway

Název práce anglicky: Fluctuation of independent business owners within the team of Amway corporation

Osnova práce:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmu fluktuace
 3. Metody měření fluktuace
 4. Uplatnění týmových zásad v networkmarketingu
 5. Příčiny fluktuace uvnitř týmu Amway korporace
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Odborná literatura:

- MILKOVICH, G. [i]Řízení lidských zdrojů.[/i] Přel. M. Koš. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, a.s.,1993. 995 s. ISBN 80-85623-29-3.
- BAY, R. [i]Účinné vedení týmů.[/i] Přel. I. Musilová, D. Drmllová. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s., 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- HERNDL, K. [i]Jak úspěšně vést prodejní tým : dosáhněte se svým týmem vynikajících výsledků.[/i] Přel. I. Michňová. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 130 s. ISBN 978-80-247-1700-5

Vedoucí: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Datum zadání: 15.10.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011

prof. PhDr. Bláha Jiří, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

Datum odevzdání: 11.5.2011

Sabina Pišková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D., za věnovaný čas a cenné informace poskytnuté v průběhu konzultací.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TÝM A TÝMOVÁ PRÁCE	3
2.1	TÝM VERSUS PRACOVNÍ SKUPINA	3
2.2	FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI TÝMU.....	4
2.3	TÝMOVÁ PRÁCE	6
2.3.1	<i>Vývojové fáze týmové práce.....</i>	<i>6</i>
3	TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMU FLUKTUACE.....	9
3.1	PRACOVNÍ MOBILITA VERSUS FLUKTUACE	9
3.1.1	<i>Formy vnitropodnikové pracovní mobility.....</i>	<i>10</i>
3.1.2	<i>Další typy mobility.....</i>	<i>10</i>
3.2	DEFINICE POJMU FLUKTUACE.....	11
3.2.1	<i>Fluktuace jako odchod pracovníka.....</i>	<i>11</i>
3.2.2	<i>Míra fluktuace.....</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Studie HR Controlling</i>	<i>14</i>
3.2.4	<i>Náklady fluktuace</i>	<i>14</i>
3.2.5	<i>Analýza příčin odchodů</i>	<i>16</i>
3.2.6	<i>Plán stabilizace pracovníků.....</i>	<i>17</i>
4	METODY MĚŘENÍ FLUKTUACE	21
4.1	MÍRA ODCHODŮ (UKAZATEL INTENZITY ODCHODŮ).....	21
4.2	MÍRA PŘEŽITÍ	22
4.3	UKAZATEL STŘEDNÍ DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ	22
4.4	INDEX STABILITY	23
4.5	ANALÝZA DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ.....	23
5	UPLATNĚNÍ TÝMOVÝCH ZÁSAD V NETWORK MARKETINGU	25
5.1	KORPORACE AMWAY	25
5.2	SPOLEČNOST NETWORK TWENTYONE	26
5.2.1	<i>Týmový hráč Network TwentyOne.....</i>	<i>27</i>
5.2.2	<i>„Team calling“</i>	<i>30</i>
5.2.3	<i>Vzájemná podpora v procesu práce.....</i>	<i>30</i>
5.2.4	<i>Mimopracovní setkání týmu.....</i>	<i>31</i>
6	PŘÍČINY FLUKTUACE UVNITŘ TÝMU AMWAY KORPORACE.....	32
6.1	DEFINICE PROBLÉMU NA ZÁKLADĚ VÝPOČTU UKAZATELŮ FLUKTUACE	33
6.2	MÍRA ODCHODŮ	33
6.3	MÍRA PŘEŽITÍ	34
6.4	GENERACE SEZNAMU PŘÍČIN - BRAINSTORMING.....	35
6.4.1	<i>Přípravná fáze</i>	<i>35</i>
6.4.2	<i>Vlastní sezení</i>	<i>36</i>
6.4.3	<i>Fáze hodnocení.....</i>	<i>37</i>
6.5	ANALÝZA PROBLÉMU - ISHIKAWŮV DIAGRAM	37
6.5.1	<i>Postup tvorby Ishikawova diagramu</i>	<i>37</i>
6.6	NALEZENÍ PRIMÁRNÍCH PŘÍČIN - PARETOVA ANALÝZA	40
7	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ PŘÍČIN FLUKTUACE	42
7.1	PŘÍČINA Č. 1 – NEDOSTATEČNÁ VYTRVALOST JEDNCE	42
7.2	PŘÍČINA Č. 2 – ODMÍTÁNÍ ZE STRANY ZÁKAZNÍKA.....	44
7.3	PŘÍČINA Č. 3 – ODSUZOVÁNÍ ČLENA TÝMU ZE STRANY ZNÁMÝCH	45
7.4	PŘÍČINA Č. 4 – OSLOVENÍ MALÉHO POČTU LIDÍ.....	46
8	HODNOCENÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMU – ANALÝZA „SILOVÉHO POLE“	47
8.1	NÁKLADY NA ZÍSKÁNÍ NOVÉHO ČLENA TÝMU	48
9	ZÁVĚR	51
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53

11 PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

1 Úvod

Již staří Řekové tvrdili, že člověk je „zoón politikón“, tedy tvor společenský. Každý z nás potřebuje minimálně na počátku svého života někoho druhého. A stejně jako každý člověk někdy preferuje být sám, tak samo je rád ve společnosti svých přátel, rodiny nebo kolegů. Prostřednictvím druhých se o sobě dozvídáme různé informace, získáváme pohled zvenčí a často i sebepotvrzení. Tato skutečnost může být pro některé důvodem vstupu do nejrůznějších skupin.

Bez skutečné skupinové spolupráce by se lidstvo patrně nevyvinulo tam, kde dnes je. Proto je existence funkčního a výkonného týmu dnes i v obchodním světě velmi důležitým předpokladem k dosahování podnikových cílů. Téměř každý ve světě práce je dnes součástí menšího či většího týmu, jelikož za nejmenší formu týmu je považována již spolupráce dvou lidí, například spolupráce manažera a jeho asistenta.

V průběhu své existence prochází každý tým několika stádií vývoje, mezi které se také řadí fáze odchodu členů z týmu. Pracovní mobilita v rámci organizace je z jistého hlediska přirozeným procesem, který je žádoucí z důvodu dynamiky a rozvoje sociálního potenciálu, přesto se podniky musí stále častěji vypořádávat s odchodem kvalifikované pracovní síly. Vysoká míra fluktuace v závislosti také na své struktuře tak zvyšuje náklady podniku spojené s tímto procesem, tudíž se pro něj stává nežádoucím jevem.

Pro účely této bakalářské práce jsem si zvolila tým nezávislých podnikatelů network marketingové společnosti Amway, jehož jsem osobně již několik let členem, a tudíž mohu v této práci využít některá interní data týkající se příchodu a odchodu jednotlivých členů do a z týmu. Téma analýzy fluktuace v rámci týmů společností síťového marketingu nebývá mezi „networkery“ téměř vůbec skloňováno, odchody jsou brány jako přirozená součást podnikání v tomto oboru. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla pro detailnější rozpracování této problematiky.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu příčin odchodů jednotlivých členů z týmu network marketingové společnosti a na základě získaných výsledků navrhnout možná řešení vedoucí k eliminaci výskytu daného problému.

Základem pro navržení vhodného řešení každého problému je jeho správné nadefinování. Při analyzování problému bude využito několik metodických nástrojů, kdy příčiny odchodu potřebné k sestavení Ishikawova diagramu budou členy výzkumného týmu generovány na základě využití skupinové metody brainstormingu, a dále budou dle

četnosti výskytu identifikovány pomocí Paretovy analýzy, jejíž výstupem bude nalezení primárních příčin problému. Následně bude navrženo několik základních řešení problému a nastíněno hodnocení některé z navrhovaných variant řešení. S výsledky této práce budou průběžně obeznámeni všichni členové zkoumaného týmu.

Pojem fluktuace bývá často zmiňován v souvislosti s problémovou oblastí personálních manažerů podniku. Tato práce by měla především poukázat na důležitost tohoto tématu také v oboru síťového marketingu.

2 Tým a týmová práce

Jako téměř každá manažerská metoda či nástroj prochází svou kultovní histerií, tak i týmová práce v současnosti zažívá svůj rozmach. Důvodem tohoto rostoucího trendu je skutečnost, že současné hierarchické uspořádání organizačních struktur a způsoby řízení doposud považované za funkční, jsou čím dál více kritizovány, a tudíž jsou nahrazovány mnohem pružnějšími týmovými strukturami, které umí lépe reagovat na měnící se podmínky na trhu.

V podniku i mimo něj dnes může existovat hned několik různých týmů – od týmů zavádění, přes týmy procesní, inovační, projektové až po kroužky kvality či týmy „rychlých projektů“. Jednoduše lze říct, že dobře řízená týmová práce je mnohem efektivnější než práce stejného počtu jednotlivců. K vytvoření podmínek pro fungující týmovou práci je však zapotřebí kooperace dvou stran, a to top managementu a těch pracovníků, kterých se zařazení do týmu týká. Obě zúčastněné strany proto musí naplňovat své role.

V praxi se často můžeme setkat se situací, kdy sice došlo k vytvoření pracovního týmu, ale jeho skutečné výsledky se značně odchyľují od těch plánovaných. Pouhé „jmenování“ týmu podniku tudíž automaticky nezaručí požadované výsledky. Každý tým tedy musí naplňovat určitá kritéria. [18]

2.1 Tým versus pracovní skupina

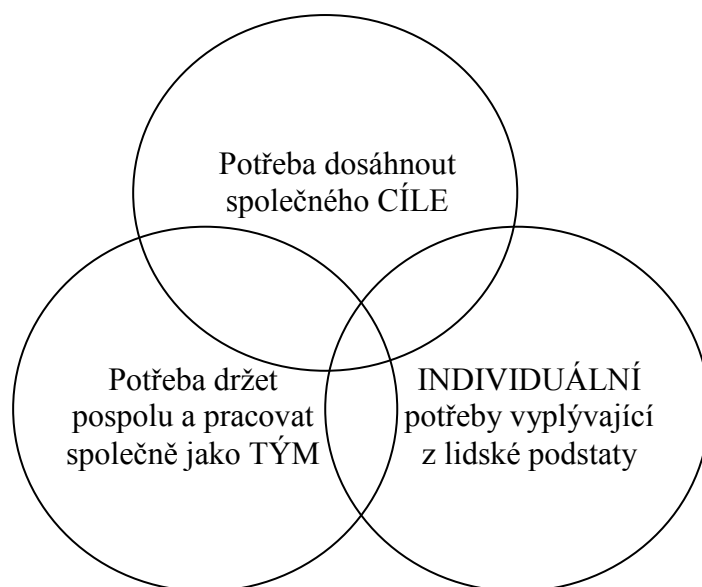
„Tým je početně malá skupina lidí s navzájem se doplňujícími dovednostmi, kteří sdílí společné poslání, dosahují cíle a směřují k tomu, aby přijali společně zodpovědnost za své konání.“ (J. R. Katzenbach) [18]

V podnikové praxi existuje mnoho skupin lidí, kteří jsou označováni pojmem tým, avšak ve skutečnosti se o týmy nejedná, a to především z důvodu nenaplnění jeho definičních znaků. Důležitým předpokladem pro existenci jakéhokoli týmu je fakt, že všichni jeho členové jsou zaujatí pro určitý cíl a cítí se za něj být společně zodpovědní. Cílem každého leadera je tedy vytvořit mezi členy skupiny pocit vzájemné závislosti a také důvěry. Dalším předpokladem pro vytvoření fungujícího týmu je přesné nadefinování pracovních nebo podpůrných rolí, které si mohou členové mezi sebou rozdělit. V rámci řešení zadaných problémů by členové měli být kreativní a vzájemně by měli podporovat a rozvíjet doplňující se znalosti a dovednosti.

Ne každou skupinu lze tedy automaticky považovat za tým. Přestože určitá pracovní skupina může vykazovat známky týmové práce, lze ji týmem nazvat až v případě, že její členové jsou schopni a připraveni řešit úkoly, které si vyžadují značnou míru propojenosti znalostí, dovedností a invence. [18]

2.2 Faktory úspěšnosti týmu

John Adair, mezinárodně uznávaná autorita v oblasti vedení lidí a první univerzitní profesor leadershipu na světě, uvádí ve své publikaci tři hlavní oblasti potřeb, které potřebuje naplnit každá pracovní skupina:



Obr. 2.2.1 Faktory úspěšnosti týmu [1]

Potřeba existence skupinového cíle je většinou jasným, avšak v praxi ne vždy uplatňovaným faktorem. Cíl je pro celou skupinu sjednocujícím hlediskem, který udržuje skupinu pohromadě a udává směr jejímu zaměření. Všichni členové týmu by měli být obeznámeni s cílem celé skupiny a mnohdy tým posílí, pokud se jeho členové mohou podílet na rozhodování o něm. Dílčí týmové cíle by měly být v souladu s podnikovými cíli a měly by být stanovovány na základě metody SMART. Neexistuje jasná shoda ohledně toho, co přesně oněch pět písmen ve zkratce vyjadřuje. V Příloze 1 je uveden výčet mnoha možných významů jednotlivých složek SMART cíle. Mezi typicky používané významy patří následující uvedené v tabulce 2.2.1:

Písmeno	Hlavní pojem
S	Specific - konkrétní
M	Measurable - měřitelný
A	Attainable - dosažitelný
R	Relevant - odpovídající
T	Time-bound - ohraničený v čase

Tab. 2.2.1 SMART cíl [32]

Pokud už se některé skupiny zaměřují na svůj cíl, většinou pak opomíjejí další dvě zmíněné oblasti, které nejsou na první pohled tak zřejmým a důležitým předpokladem úspěchu. Každá skupina nebo organizace obsahuje své potenciální sociální praskliny, které se pod zvyšujícím se tlakem mohou rozšiřovat. Je tedy úkolem leadera, aby neustále dbal na zajištění a udržení skupinové koheze, tedy musí zajistit, aby síly působící na stmelování a jednotnost týmu byly silnější než síly působící na jeho rozdělení nebo desintegraci. V takovém případě je pak celek silnější než jeho jednotlivé části a vzniká přidaná hodnota, kterou je soudržnost a spolupráce v týmu.

Uspokojování individuálních potřeb jednotlivých členů týmu úzce souvisí s jejich motivací. Aby byl leader schopen své členy správně motivovat, je třeba osvojit si znalost jejich základních potřeb. Adair uvádí jednoduchou teorii Abrahama Maslowa, kde jsou základní lidské potřeby hierarchicky uspořádány do podoby pyramidy.



Obr. 2.2.2 Maslowova pyramida potřeb [1]

Maslowova teorie spočívá v uspokojení nižších potřeb a teprve následně v uspokojení těch vyšších.

„Lidé například pracují proto, že mají hlad, žízeň a potřebují místo, kde by se mohli vyspat. Dokonce i dnes, kdy používáme peníze jako prostředek směny, většina našeho platu padne na uspokojení těchto základních fyziologických potřeb.“ (Adair John, 2009)

Pro uspokojení základních potřeb člověk udělá mnoho, ale v případě, že je již potřeba uspokojena, přestává ho motivovat a začne se v něm probouzet potřeba vyšší. Takto lze postupovat od nejnižšího stupně pyramidy až po ten nejvyšší, dokud nebudou uspokojeny všechny úrovně potřeb.

Individuální potřeby tedy napomáhají leaderům porozumět tomu, do jaké míry se lidé sami motivují. Umění vést lidi spočívá v souladu s tímto přirozeným procesem a ne proti němu. [1]

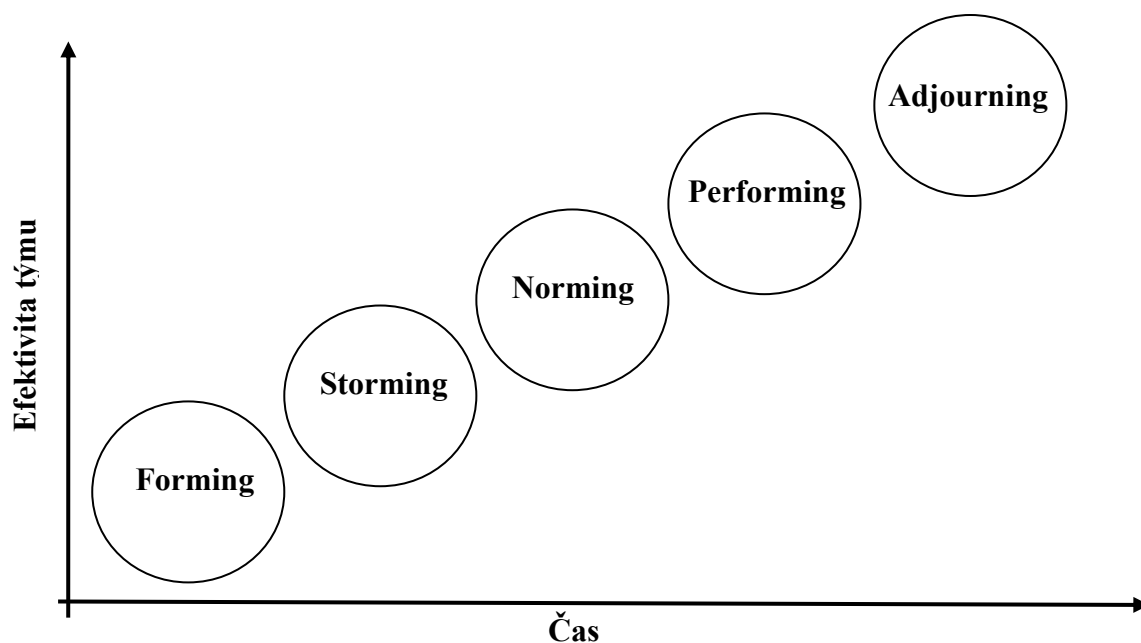
2.3 Týmová práce

Týmová práce představuje moderní formu organizace práce, kdy dochází k vytváření speciálních autonomních týmů, které spolurozhodováním přebírají velkou část zodpovědnosti za výsledky své činnosti. Všichni členové týmu jsou zde rovnocennými partnery a společně řeší společné cíle, čímž dochází ke zlepšení vzájemné komunikace a vytvoření vhodné atmosféry, která je základem nejen týmových, ale také celopodnikových úspěchů. Skutečná týmová práce tedy znamená především souhru a součinnost jednotlivců.

Podniky, které využívají týmy k vytvoření efektivní organizace, mohou být označovány jako týmové společnosti. Z hlediska organizační struktury je možno charakterizovat týmovou společnost jako plochou horizontální organizaci s minimem řídicích úrovní, kdy základní organizační jednotkou je tým a v dané společnosti dochází k vytváření vhodných podmínek pro správnou funkci týmů. [11], [14]

2.3.1 Vývojové fáze týmové práce

V průběhu činnosti týmu dochází v rámci týmové práce k pěti fázím jejího vývoje. V praxi někdy bývá procházení všech pěti etap podceňováno nebo dochází k přeskokování některé z nich, a to například z důvodu časového tlaku. Zpravidla však takové týmy nedosáhnou svých vytyčených cílů. Jednotlivé fáze znázorňuje obrázek 2.3.1.1.



Obr. 2.3.1.1 Fáze vývoje výkonu týmu [18]

Tento proces týmové práce, nazývaný též někdy jako „životní fáze týmu“, uveřejnil v roce 1965 psycholog Bruce Tuckman ve svém článku „Developmental sequence in small groups“. Ve své teorii uvedl původně čtyřfázový model, který ještě nezahrnoval poslední etapu – adjourning. Tato byla doplněna až v roce 1977. [29]

První fází vývoje týmu je forming neboli jeho formování. V tomto okamžiku se tým potýká s komplexní neurčitostí. Týmu prozatím není zcela jasné jeho zaměření, smysl a účel, ani nejsou nastoleny jednotlivé individuální role a odpovědnost. Přirozeně se každý člen snaží v této neurčitosti zorientovat, proto začíná testovat nejen hranice úkolu, ale také ostatní členy a zejména osobnost vedoucího týmu. Zaměřuje se tedy na jeho hodnoty, kritéria, přesvědčení, schopnosti a vzorce chování a zjišťuje, nakolik mu může důvěřovat. Vedoucí týmu musí být tedy připraven hodně věcí objasňovat a definovat. Jelikož ještě nejsou přesně nastaveny základní procesy, musí vedoucí říkat členům co, jak, kdy a kde se má dělat. V této fázi jsou tedy členové na leaderovi závislí a jeho styl řízení je zde spíše dominantní a direktivní. Pro některé členy týmu, preferující určitost, může být tato fáze poněkud frustrující.

Druhá fáze – storming – bývá označována různě. Můžeme se setkat s překlady jako jsou bouření, turbulence, kvašení či krystalizace. Všechny do jisté míry popisují týmové dění v této etapě. Charakteristickým znakem stormingu je vznik prvních konfliktů a polarizace postojů. Někteří členové se začínají potýkat s emocionálním odporem vůči požadavkům úkolu nebo nejsou spokojeni s ostatními členy týmu. Také může vznikat

odpor k řízení a kontrole a nedůvěra vůči autoritám. Tato fáze bývá poměrně kritickou a určující pro další vývoj týmu. Mnohé týmy se „zaseknou“ a léta přežívají v této fázi. Zde je úkolem leadera, aby se zaměřil na to, co tým spojuje, aby zdůrazňoval důležitost společného úkolu a zaměřil se na ocenění a uznání individuálních odlišností. V této fázi by proto měl zvolit spíše styl koučování a jen v některých případech stále styl direktivní.

V případě překonání fáze stormingu vstupuje tým do fáze normování. Jedná se o etapu vytváření standardů a norem, kdy dochází k nárůstu skupinové koheze prostřednictvím zvyšující se důvěry v tým. V případě příliš silné standardizace a normování může dojít k potlačení týmové kreativity. Úkolem vedoucího je tedy zabezpečit rovnovážný stav mezi normami a kreativitou. Styl vedení je zde více participativní než v předchozích fázích, členové se podílí na odpovědnosti při přijímání rozhodnutí a v určitých oblastech začínají vznikat další vedoucí.

Ve fázi performingu neboli podávání výkonu jsou již veškeré interpersonální problémy vyřešeny a tým je schopen pracovat jako vysoce efektivní a výkonná jednotka bez svého vedoucího. Mezi členy panuje konstruktivní přístup k plnění úkolů a tým při řešení problémů aplikuje různé skupinové kreativní metody práce (brainstorming, Ishikawův diagram, analýza silového pole aj.). Jelikož je tým schopen samostatně provádět potřebná rozhodnutí, styl vedení je zde velmi participativní, v některých případech pak spíše jen podpůrný.

Poslední vývojovou fází je adjourning neboli ukončení, která někdy bývá nazývána také jako fáze obnovy. V tomto okamžiku již tým splnil svůj úkol, a v případě, že neexistuje důvod pro jeho další fungování, je tým rozpuštěn. Může však nastat situace, kdy je tým nasazen k plnění dalšího úkolu, v tomto případě je zachován a může dojít k oživení jeho výkonu prostřednictvím obměny některých členů. [18], [29]

V rámci této bakalářské práce se budu podrobněji zabývat poslední fází životního cyklu týmu – jeho ukončením, a to především se zaměřením na dobrovolné odchody jeho členů. V následujících kapitolách je proto podrobněji zpracována tematika fluktuace pracovníků z organizace.

3 Teoretické vymezení pojmu fluktuace

Mnoho publikací zaměřených na téma personálního řízení uvádí jako jeden z důležitých úkolů personálního managementu oblast řízení odchodu zaměstnanců z podniku. V této souvislosti se můžeme setkat se dvěma užívanými pojmy, a těmi jsou pracovní mobilita a fluktuace. V následujících kapitolách je objasněna podstata obou pojmů, i když mezi některými autory panují v této oblasti určité neshody.

3.1 Pracovní mobilita versus fluktuace

Pojem pracovní mobilita je užíván pro označení procesu, který lze definovat jako pohyb jednotlivých pracovníků nebo celých profesních a kvalifikačních skupin, a to jak v rámci sociální struktury daného podniku, tak i mezi ní a sociálními systémy jiných podniků. V případě pohybu v rámci jedné sociální struktury se hovoří o tzv. vnitropodnikové mobilitě, v případě pohybu mezi podnikem a vnějším okolím je tento proces označován názvem mezipodniková mobilita neboli fluktuace. [16]

Pojem fluktuace pak bývá definován jako odchod pracovníka z organizace z jeho subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný. Z hlediska řízení lidských zdrojů bývá za fluktuaci považován odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin, a to bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno. [19]

V určitých publikacích dochází ke ztotožňování těchto dvou pojmů, přičemž někteří autoři interpretují právě fluktuaci jako celkový pohyb zaměstnanců či jiných osob v rámci organizace, zahrnují zde tedy nejen jejich odchod, ale také jejich příchod a pohyb v rámci organizace. Mnohdy jsou to spíše překladatelé, kteří v publikacích upozorňují na běžně špatně užívaný pojem fluktuace ve smyslu odchodu zaměstnanců z podniku. Oproti tomu jiní autoři pod tímto pojmem rozumí právě pouze proces odchodu pracovníků z organizace. [3]

Z pohledu samotného původu slova fluktuace (viz. kapitola 2.2) je možná smysluplnější definice zahrnující jak přísun pracovníků do podniku, tak jejich odchod. Pro účely této seminární práce však bude zkoumána především fluktuace ve významu odchodu členů z určité organizace, avšak v reálné podnikatelské sféře je problematika jejich příchodu jistě stejně závažnou (zejména z hlediska určování nákladů fluktuace) jako problematika jejich odchodu.

3.1.1 Formy vnitropodnikové pracovní mobility

Jak již bylo výše uvedeno, mezi základní formy pracovní mobility je řazena mobilita vnitropodniková a mezipodniková.

V případě první formy pohybu pracovních sil se jedná o proces odehrávající se neustále v rámci jedné sociální struktury, kdy nedochází ke změně podniku. Prakticky to tedy neznamená fyzický odliv zaměstnanců, ale jedná se pouze o jejich „přemístění“ v rámci jedné a též organizace.

Vnitropodnikovou mobilitu lze dále rozčlenit na mobilitu horizontální a vertikální. Za vertikální mobilitu lze považovat změnu pracovní pozice, při které dochází k sociálnímu vzestupu nebo sestupu. Takováto fluktuace může být ovlivněna objektivními a subjektivními kritérii, kdy mezi objektivní kritéria lze řadit například zvýšení mzdy, zvýšení pracovní třídy či pracovní postup. Subjektivní kritéria jsou pak výsledkem skupinového i individuálního vědomí a lze zde zařadit například vyšší koncepčnost práce, vyšší podíl samostatnosti anebo také lepší vybavení pracoviště.

Horizontální fluktuace představuje přechod pracovníka do jiné organizační jednotky v rámci podniku, přičemž je zachována jeho pracovní pozice se stejným zařazením. [16]

3.1.2 Další typy mobility

V procesu personální práce se můžeme více či méně setkat i s jinými typy pracovní mobility.

Jednou z nich je například vnitroprofesní mobilita, která představuje přechod pracovníka do jiného podniku při zachování jeho současné profese, dále s ní související meziprofesní mobilita, kdy pracovník spolu s podnikem mění i profesi.

Dalším typem je také migrační mobilita, při které z důvodu změny podniku dochází i ke změně bydliště pracovníka, a teritoriálně stabilní fluktuace, kdy nově zvolený podnik je dostupný z dosavadního bydliště pracovníka.

Mobilita řízená a neřízená je procesem, kdy k neřízené formě dochází zpravidla na základě rozhodnutí pracovníka, zatímco řízená fluktuace je výsledkem personální politiky podniku.

Dále lze uvést mobilitu žádoucí a nežádoucí, jejichž odlišení závisí na hodnocení dopadu fluktuace na podnik, a mobilitu potenciální a reálnou, kdy za reálnou je považována ta fluktuace, k níž v určitém časovém období skutečně došlo, potenciální mobilita je pak taková, k níž může za určitých předpokladů v budoucnu dojít. [16]

3.2 Definice pojmu fluktuace

Fluktuace je jevem, jehož výskyt je typický pro mnoho oblastí. Kromě ekonomie je možno setkat se s ním například v přírodních vědách, kde tento pojem znamená velikost nahodilých změn, například gravitačního pole, které nelze příčinně vysvětlit. Samotné fluktuace zde nemají velký význam, tvoří však jakýsi „statistický šum“, který omezuje možnou přesnost měření fluktuující veličiny.

Samotný pojem pochází z latinského slova „fluctuare“, což v překladu znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Obecným významem tohoto pojmu je pak nepravidelný a nesoustavný pohyb a v současnosti je v přeneseném smyslu užíván pro nepravidelné změny nějaké veličiny.

V oblasti ekonomie fluktuace představuje nahodilý pohyb cen komodit, akcií nebo měn na trhu. Její krátkodobé pozorování však není v tomto případě účelné, jelikož je třeba pracovat s delším časovým intervalem. Teprve po dlouhodobém zkoumání lze z výsledovaných hodnot vyčíst případné trendy a dlouhodobé změny. Nejčastěji se však s tímto pojmem setkáváme v oblasti sociologie, a to v souvislosti se změnami počtu osob v určité organizaci nebo instituci. [31]

3.2.1 Fluktuace jako odchod pracovníka

Nejčastěji je význam pojmu fluktuace ztotožňován právě s fluktuací z podniku, která představuje odliv pracovníků z jejich subjektivních důvodů, a to bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno. Tento druh fluktuace zahrnuje veškeré odchody zaměstnanců z podniku a jejich následný nástup do jiné organizace. Příčin takovéto fluktuace je dlouhá řada a právě jejich nalezení je jedním z předmětů řízení lidských zdrojů.

Pokud za fluktuaci považujeme proces přechodu pracovníka mezi podnikem a vnějším okolím, jedná se z pohledu personální politiky o jev, který je při chodu podniku nezbytně nutný k jeho fungování, avšak může mít i své nežádoucí efekty. Míra této fluktuace je pak dána konkrétní situací daného podniku. [16]

Existuje několik způsobů, jak rozlišit různé druhy fluktuace. Různé zdroje uvádí různá členění, pro která volí odlišná kritéria. Christian Reiss ve své publikaci uvádí následující členění:

- fluktuace přirozená
- vnitřní fluktuace

- vnější fluktuace

Za příčiny přirozené fluktuace jsou považovány události související s běžným koloběhem života. Jsou to příčiny uměle nevyvolávané a mnohdy příčiny neovlivnitelné. Jako příklad lze uvést odchod do starobního důchodu, mateřská dovolená, úmrtí atd. [31]

V případě fluktuace v rámci podniku a z podniku se jedná o procesy shodné s mobilitou vnitropodnikovou a mezipodnikovou (viz. kapitola 3.1.1).

Autor se v textu blíže zabývá zkoumáním fluktuace vnější, ze které navíc vytyčuje tzv. časnou fluktuaci, ke které dochází v prvních dvanácti měsících od nástupu zaměstnance. Analýza tohoto typu fluktuace pak organizaci umožňují odhalit potíže při výběru vhodných zaměstnanců a při jejich adaptaci v organizaci. Fluktuace v pozdějším období pak spíše poukazuje na problémy týkající se spokojenosti zaměstnanců. [23]

Odermatt zase uvádí členění fluktuace na odchody dobrovolné a nedobrovolné, kdy u dobrovolných je výpověď iniciována ze strany zaměstnance, naopak u nedobrovolných odchodů je výpověď dána zaměstnavatelem. Jeho postoj k fluktuaci je následující. Fluktuaci nezavrhuje, vidí v ní určitý přínos ve formě nových zaměstnanců a s tím spojený přínos znalostí, ale proces fluktuace spojuje především s vysokými finančními náklady. Proto by mělo být cílem personální politiky udržet míru fluktuace na její optimální úrovni. [20]

Server Wikipedie pak naráží na další dělení odchodu pracovníků:

- fluktuace přirozená,
- fluktuace instituční,
- fluktuace individuální.

Přirozená fluktuace se zde ve významu shoduje s definicí Reissovy přirozené fluktuace. Instituční fluktuací se rozumí taková fluktuace, která je dána povahou instituce, ve které k odchodům dochází. Jako jednoduchý příklad lze uvést pětiletou školu, ve které je roční míra instituční fluktuace žáků 20%, tedy vždy jedna třída za rok. Individuální fluktuace je pak dána osobními rozhodnutími jednotlivých lidí a bývá právě jedním z trvalých problémů, který musí personalisté řešit. [31]

3.2.2 Míra fluktuace

„Fluktuace, stejně jako chudoba, tu s námi stále bude. Dosažení nulového procenta fluktuace je stejně nerealistické jako nežádoucí“ (L. Branham, 2004)

Pro každý podnik je jistě důležitým ukazatelem míra fluktuace. Jedná se o v procentech vyjádřený poměr rozvázaných pracovních smluv ku průměrnému počtu pracovníků za určité časové období, většinou za jeden rok, přičemž do rozvázaných pracovních poměrů se nezahrnují tzv. normální odchody, jejichž důvody jsou přirozené nebo dočasné (mateřská dovolená, důchod atd.).

I když by se na první pohled mohlo zdát, že ideální hodnota míry fluktuace by byla nulová, v podnikové praxi je tomu jinak. Jak uvádí Branham ve své publikaci „Jak si udržet nejlepší zaměstnance“:

„Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Za prvé, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se rozrůstala, většina lidí by byla na vrcholu svého platového rozmezí a výdaje na platy by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti.“

Každá fluktuace má sice své negativní, ale také pozitivní důsledky, které se v podniku projeví buďto svými žádoucími nebo nežádoucími efekty. [10], [12]

Mezi přínosy odchodu pracovníků z podniku lze řadit například příliv nových pracovních sil, které přinášejí nové podněty, v podniku nedochází ke stagnaci a předchází se tímto tzv. podnikové slepotě, dále podnik může získat vhodnějšího pracovníka, který více odpovídá požadavkům určitého pracovního místa, nebo změna pracovního zařazení může stávajícímu pracovníkovi přinést daleko lepší efekty ve formě vyšší mzdy, zvýšení kvalifikace či lepšího profesního uplatnění.

Každá fluktuace s sebou ale nese i svá rizika. Jedním z nich jsou jednoznačně zbytečné náklady vynaložené na získání, příjem, adaptaci a zácvik nově příchozích pracovníků. Dalším nežádoucím jevem fluktuace je fakt, že nově přijatí pracovníci vykazují určitou dobu po nástupu do zaměstnání nižší produktivitu práce, čímž může docházet k narušení plynulého chodu činnosti podniku, komplikuje se také organizace práce a řízení činnosti. Při odchodu pracovních sil již není v podniku využívána jejich získaná odbornost a pracovní zkušenost a podnik tak ztrácí významnou část svého pracovního potenciálu. Z pohledu stávajících pracovníků pak může dojít k narušení jejich vztahu k podniku a práci či k poklesu pracovní morálky. V případě odchodu zaměstnance může také dojít k úniku citlivých informací či obchodního tajemství podniku či k případné ztrátě zákazníků, kteří budou následovat odcházejícího pracovníka. V konečném efektu

také může dojít k poklesu důvěryhodnosti podniku coby zaměstnavatele u kvalitních a kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání. [13], [16]

I když by se nyní po výčtu tolika negativních důsledků vyvolaných právě odchodem zaměstnanců mohlo zdát, že úkolem personálního managementu bude tento jev co nejvíce eliminovat, odborná literatura uvádí, že existuje určitá optimální míra fluktuace, a to v rozsahu 5 – 7%, která je pro podnik prospěšná. Samozřejmě je zřejmé, že optimální hodnota bude oscilovat, a to v závislosti na zaměření podniku, situaci v odvětví, fázi, ve které se právě podnik nachází, na samotné struktuře fluktuace atd. [12]

3.2.3 Studie HR Controlling

V České republice se zjišťováním míry fluktuace zabývá například společnost PricewaterhouseCoopers, která poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby veřejným i soukromým organizacím v různých průmyslových odvětvích. Tato společnost každoročně pro své klienty vypracovává tzv. Studii HR Controlling, která zaměstnavatelům nabízí důležité informace pro efektivnější práci se svými zaměstnanci a prostřednictvím souboru indikátorů se zaměřuje na výkonnost a efektivitu systému řízení lidského kapitálu ve sledovaných společnostech.

Jednou z oblastí indikátorů je také chování v organizaci, které zahrnuje právě ukazatel fluktuace. Studie HR Controlling 2010, která pracovala s daty z roku 2009, se zúčastnilo 109 společností ze všech sektorů a v oblasti míry fluktuace byla zjištěna hodnota 17,1%, kdy studie dále členila fluktuaci na dobrovolnou a nedobrovolnou. Po vyhodnocení studie byl zjištěn nárůst propouštění ze strany zaměstnavatelů a hodnoty nedobrovolné fluktuace, která činila 9,2%. [22]

3.2.4 Náklady fluktuace

Jedním z nejobávanějších dopadů fluktuace na činnost podniku jsou jednoznačně náklady spojené s odchodem pracovníků. Jak opět uvádí Branham:

„Všichni víme, že fluktuace je nákladná. Do jaké míry je nákladná, záleží na tom, co považujete za náklady fluktuace. Abyste se dostali ke smysluplným částkám, měla by se vaše organizace soustředit na vyčíslení nákladů na nahrazení nepostradatelných, těžko nahraditelných a nejvýkonnějších pracovníků, protože ty si můžeme dovolit ztratit ze všeho nejméně.“

Dále zde autor uvádí, že při výzkumu z roku 2004, který zjišťoval povědomí manažerů o nákladech spojených s odchodem pracovníků v jejich podniku, nebyly dvě třetiny ze 1 290 dotazovaných schopny tyto náklady vyčíslit. Přitom náklady na nábor a vyškolení nového zaměstnance se mohou pohybovat od několika tisíc dolarů pro řádové zaměstnance až k 75 000 – 100 000 dolarů pro nejvyšší management. Odhady nákladů na fluktuaci se tedy mohou pohybovat v rozmezí od 25% do téměř 200% ročního zaměstnaneckého platu.

Rovněž poukazuje na spojitost fluktuace a výše dosaženého zisku. Jako příklad autor uvádí vývoj potravinářského průmyslu na počátku 21. století. Přestože odbyt výrobků v odvětví stále rostl, nedařilo se vykázat nárůst zisku. Důvodem této situace byl fakt, že restaurační zařízení dostatečně nepracovala na udržení svých zaměstnanců a bylo vysledováno, že s rostoucí mírou fluktuace dochází k redukci zisku jednotlivých podniků¹.

Dle Branhamy je při vyčíslování nákladů fluktuace důležité zvažování jak přímých tak nepřímých výdajů na nábor a náhradu odcházejících pracovníků. Mezi přímé náklady zahrnuje například:

- Náborová reklama
- Poplatky za průzkum/agenturu
- Výdaje na uchazeče
- Náklady na realokaci
- Výběrové řízení
- Výdaje na náborového pracovníka atd.

Mezi náklady nepřímé řadí například tyto výdaje:

- Čas členů managementu
- Čas instruktáže pro nové zaměstnance
- Doby výcviku/zdroje
- Pokles na křivce produktivity
- Kalkulace promarněných příležitostí
- Narušení fungování zákaznického servisu/přechod ke konkurenci/ztráta obchodu atd. [7]

¹ Například provozovatelé s mírou fluktuace kolem 250% vykazovali průměrný zisk 8,7%, ti, jejichž fluktuace se pohybovala okolo 200% vykazali zisk 10,1% a provozovatelé s mírou fluktuace 150% vykazali zisk 10,8%.

3.2.5 Analýza příčin odchodů

Důležitým krokem při měření míry fluktuace v organizaci není pouze zjištění jejího hodnotového ukazatele, ale je třeba zaměřit se na příčiny, tedy důvody, které vedly daného zaměstnance k rozhodnutí opustit podnik.

Jednou z nejpoužívanějších technik zjišťování příčin odchodu je výstupní pohovor s odcházejícími pracovníky. Smyslem takového pohovoru je získat od pracovníka informace týkající se jeho rozhodnutí o podání výpovědi. Tyto informace mohou mít pro podnik nesmírnou váhu při rozpoznávání problému či příčiny a jejich následném odstraňování, avšak takto získaná data nemusí být zcela spolehlivá. Někdy v řadách personalistů, kteří v zásadě mají výkonnou moc k provádění pohovoru, panuje všeobecně mylná domněnka, že jejich úkolem je zaměstnance odradit od jeho rozhodnutí opustit podnik. Cílem takového pohovoru by však mělo být pouhé zjištění a utřídění subjektivních důvodů, které zaměstnanec udává pro svůj odchod. Zároveň celkový průběh a otevřenost pracovníků budou do jisté míry ovlivněny osobou personalisty. Je proto žádoucí, aby osoba vedoucí pohovor povzbuzovala lidi k tomu, aby mluvili otevřeně, měla by šikovně a citlivě zjišťovat důvody jejich nespokojenosti, a zároveň si musí udržet soudnost, která je zapotřebí k rozlišení skutečných a upřímných stížností od stížností nepodložených či přehnaných.

Během rozhovoru zjištěné důvody lze dle Armstronga klasifikovat do několika okruhů:

- vyšší mzda nebo plat,
- větší jistota zaměstnání,
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde,
- urychlení kariéry (získání zkušeností, významný přírůstek odpovědnosti a pravomocí),
- stěhování z daného území (následování manželského partnera),
- nespokojenost se mzdou nebo platem,
- nespokojenost s dosavadní kariérou a jejími perspektivami,
- nespokojenost s pracovními podmínkami,
- špatné vztahy s manažery nebo nadřízenými,
- pocit nejistoty,
- šikanování nebo obtěžování.

Takto zjištěné výsledky pohovorů by měly být analyzovány dle jednotlivých okruhů tak, aby bylo možno rozpoznat obecné (např. plat) či specifické (např. šikanování) oblasti problému, a výsledky analýzy následně použít jako argumenty při reagování na stížnosti pracovníků.

Ke zjištění vývojových trendů fluktuace lze použít statistické analýzy pohovorů, které mohou sloužit jako podklad pro plánování a realizaci politiky stabilizace pracovníků v podniku (viz. kapitola 3.2.6) [5]

Leigh Branham ve své knize *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem* uvádí abecední seznam 67 důvodů k odchodu zaměstnanců, který byl získán na základě výstupních pohovorů z desítek organizací. Při analýze a seskupování tohoto množství uvedených příčin došel autor k závěru, že zaměstnanci se začali organizaci odcizovat a přemýšlet o odchodu ve chvíli, kdy nebyla naplněna jedna za čtyř základních lidských potřeb – potřeba důvěry, naděje, ocenění a potřeba cítit se kompetentní.

Dále na základě vlastního rozhodnutí podepřeného výzkumem Saratoga Institutu² rozpracovává dle něj 7 nedůležitějších příčin dobrovolné fluktuace, jimž můžou manažeři a vedoucí pracovníci předcházet. Těmito příčinami jsou:

1. práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání,
2. nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
3. nedostatečné koučování a zpětná vazba,
4. příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování,
5. pocit nedocenění a neuznání,
6. stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem,
7. ztráta důvěry v nejvyšší vedení. [8]

3.2.6 Plán stabilizace pracovníků

Plán stabilizace pracovníků představuje dokument založený na analýze důvodů, které vedou pracovníky k jejich odchodu z organizace. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, existující pohovory s odcházejícími pracovníky sice poskytnou určité informace, avšak ty mohou být do značné míry nespolehlivé. Při takovém pohovoru lidé jen zřídka uvedou všechny důvody, které je vedou k rozhodnutí odejít, a navíc ne vždy

² Saratoga Institute je součástí sítě PriceWaterhouseCoopers, jedná se o světového leadera v oblasti analýzy lidských zdrojů. [24]

uvádějí důvody skutečné. Lepším zdrojem informací proto jsou pravidelně prováděné výzkumy názorů a postojů zaměstnanců k jednotlivým oblastem, v níž se může objevit nedostatek angažovanosti, nedostatek oddanosti zaměstnavateli nebo nespokojenost. [5]

Činnost personalistů vedoucí ke zvýšení stability pracovníků se pak může týkat níže uvedených oblastí.

V oblasti odměňování dochází ke vzniku problémů z důvodu konkurenceschopného, nespravedlivého nebo nepřiměřeného systému odměňování. Příkladem nápravné akce ze strany personalisty zde může být provedení mzdové revize na základě průzkumu trhu (tzv. mzdová šetření), zavedení hodnocení práce nebo zlepšení existujícího systému tak, aby zabezpečoval rozhodování na základě spravedlivého odstupňování, dále zabezpečení pochopení vazby mezi výkonem a odměnou zaměstnancem, revize systémů odměn založených na výkonu směřující k tomu, aby fungovaly spravedlivě či přizpůsobení zaměstnaneckých výhod individuálním požadavkům a preferencím zaměstnance.

Druhou oblastí politiky stabilizace jsou pracovní místa, na kterých práce nepřináší dostatečné uspokojení. Pracovní místa by tedy měla být navržena tak, aby se maximalizovala rozmanitost dovedností, důležitost úkolů, autonomie a odezva na práci, a aby pracovní místa poskytovala příležitost ke vzdělávání a profesnímu růstu pracovníků.

V oblasti výkonu práce mohou být zaměstnanci demotivováni v případě, že nemají jasno, jaké jsou jejich povinnosti a jak jsou nastaveny požadované normy výkonu. Během výkonu své práce nejsou informováni o tom, jak dobře či špatně pracují, nebo nabyli dojmu, že jejich pracovní výkon není spravedlivě ohodnocen. Ke zlepšení situace může přispět například to, že pracovníkům mohou být sděleny požadavky na jejich výkon v podobě konkrétních, možná obtížných, ale dosažitelných cílů, dále vést manažery k tomu, aby oceňovali zaměstnance za jejich dobrý výkon, zároveň aby jim poskytovali pravidelnou, informativní a snadno interpretovatelnou odezvu týkající se jejich výkonu. Dalším nápravným krokem ze strany manažerů by mohlo být jejich vzdělávání v metodách řízení pracovního výkonu, jako je například tzv. counselling, tedy metoda konzultování o problémech.

Rezignace a mobilita pracovníků se může zvýšit i v případě, že lidé nejsou dostatečně vzdělávání, nebo jestliže mají dojem, že jsou na ně kladeny požadavky, které nelze plnit bez odpovídajícího vzdělání. V případě nástupu nových zaměstnanců je jejich okamžité vzdělání a výcvik předpokladem k předejití adaptační krize, která je častým důvodem odchodu zaměstnanců v prvních třech měsících po příchodu do zaměstnání.

Řešením jsou tedy vzdělávací a výcvikové programy, které poskytnou zaměstnancům potřebné schopnosti a důvěru, že budou schopni plnit očekávané normy výkonu, zvýší jejich dosavadní dovednosti a schopnosti a zabezpečí, že se noví zaměstnanci rychle naučí základním dovednostem a znalostem potřebným k dobrému startu v jejich práci.

Hlavní příčinou fluktuace pracovníků je jejich nespokojenost s perspektivami kariéry. V dnešní době stále více lidí dochází k názoru, že proto, aby se jejich kariéra úspěšně rozvíjela, musí být mobilnější a častěji měnit zaměstnavatele. Zaměstnavatelé to musí do jisté míry akceptovat, zvláště v případě, že se jedná o podnik s plošší organizační strukturou, která nabízí jen omezené možnosti pro budoucí povýšení. Přesto by zaměstnavatelé měli ještě stále počítat s nezbytnou nabídkou příležitostí pro rozvoj kariéry, například pomocí zavádění systematictějších postupů sloužících k rozpoznávání potenciálu zaměstnanců (assessment centra), pomocí podpory povyšování jedinců z řad stávajících zaměstnanců a zavádění spravedlivých postupů při jejich povyšování, či poskytováním rad a orientace týkající se možných drah kariéry.

Další stabilizační oblastí je oddanost pracovníků organizaci, kterou můžeme zvyšovat například prostřednictvím osvětlení poslání organizace zaměstnancům, jejich hodnot a strategií, dále je třeba klást důraz na včasné a otevřené komunikace tváří tvář s pracovníkem, soustavně zjišťovat a zvažovat názory lidí na práci a umožnit jim, aby svými nápady mohli přispět ke zlepšení práce.

Nebezpečím vedoucím k odchodu pracovníka může být také nedostatečná soudržnost skupin pracovníků, kdy se jednotliví zaměstnanci mohou cítit izolovaní, pokud nejsou součástí soudržného týmu. Řešením tohoto problému může být zavedení týmové práce do běžné organizační praxe, vytvoření sebeřídících nebo autonomních skupin či projektových týmů, nebo využití tzv. team buildingu, kdy se jedná o setkání zaměřená na posilování ducha spolupráce a solidarity ve skupině pracovníků pracujících jako tým.

Obvyklým důvodem rezignace pracovníků je pocit, že si manažeři všeobecně, nebo jednotliví manažeři a vedoucí týmů nevedou tak, jak by měli nebo jednají nespravedlivě či tyranizují svůj personál. Odstranění tohoto problému by se dalo vyřešit pomocí výběru manažerů a vedoucích týmu s dobře rozvinutými schopnostmi vést lidi a vzdělávání těch stávajících v oblasti leadershipu. Přispělo by určitě také zavedení lepších postupů projednávání stížností a disciplinárních problémů.

Časté odchody pracovníků mohou také jednoduše vyplynout ze špatných rozhodnutí, která se týkají výběru a povyšování zaměstnanců. Při těchto procesech je tedy

nutné zabezpečit, aby byl celý postup založen na přesném porovnávání schopností jedinců s požadavky obsazovaného pracovního místa.

Poslední oblastí stabilizace pracovníků je tzv. over-marketing, který spočívá v nerealistické prezentaci pracovních podmínek. Vyvolání očekávání o příležitostech pro kariéru, vzdělávacích programech a rozmanité a zajímavé práci vede k nespokojenosti a předčasnému odchodu z organizace, tedy za předpokladu, že slíbené podmínky neodpovídaly skutečnosti. Proto je zapotřebí při informování uchazečů o podnikové politice rozvoje zaměstnanců sdělovat reálné informace. [5]

4 Metody měření fluktuace

Pro zjišťování míry fluktuace pracovníků z organizace existuje řada způsobů. V následující kapitole je uvedeno několik základních metod, které bývají v podnikové praxi užívány. Každá z uvedených metod má svá pozitiva a negativa, mnohé z nich je užitečné vzájemně kombinovat, neboť jeden ukazatel může doplňovat ukazatel jiný. Ukazatele odchodů pracovníků jsou cenným nástrojem porovnávání efektivnosti personální politiky v organizacích. Zdaleka neříkají vše, ale v případě zjištění, že ukazatele naší organizace jsou znatelně vyšší než ukazatele organizace srovnatelné, je třeba podniknout potřebné kroky k nápravě situace. [3]

4.1 Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2.2, tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků je míra odchodů z organizace. Tento ukazatel je všeobecně používán především díky jeho jednoduchosti výpočtu a snadné pochopitelnosti, zároveň může sloužit k porovnání naší organizace s jinými, které obvykle tento ukazatel také používají. Míra odchodů se zjišťuje následujícím způsobem:

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období} \times 100}{\text{Průměrný počet pracovníků v daném období}}$$

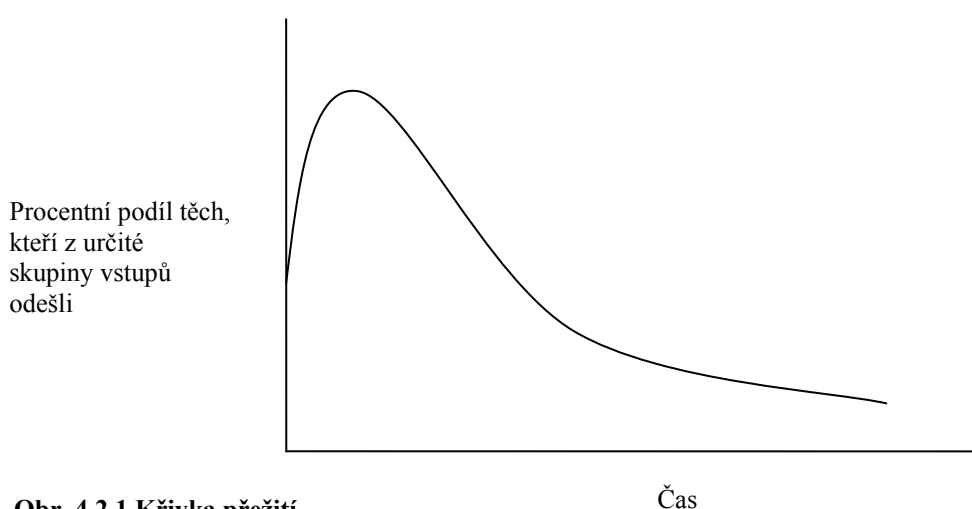
Tento vzorec je sice v praxi snadno použitelný, ale může být do jisté míry zavádějící. V důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají, může dojít k jeho nadhodnocení. Jak uvádí Armstrong, v podniku, ve kterém je zaměstnáno 150 osob a vykazuje míru fluktuace 20%, dojde během roku k uvolnění 30 pracovních míst. Ukazatel však již neříká, zda byla uvolněná pracovní místa rozptýlena po celém podniku nebo se fluktuace týkala jen úzkého okruhu pracovních sil. V tomto případě jde o dvě zcela rozdílné situace, kdy každá z nich bude vyžadovat odlišnou předpověď budoucí potřeby pracovníků.

Uvedený ukazatel může být také nepřesný v případě, kdy průměrný počet pracovníků, z něhož se vypočítává procento odchodů, bude vypočítán na základě dosavadních nereprezentativních trendů zkreslených výrazným růstem či poklesem počtu

pracovníků během daného období (např. tam, kde činnost organizace má sezónní charakter). [3]

4.2 Míra přežití

Další metodou analýzy odchodů pracovníků, která je pro personalisty zejména užitečná, je tzv. míra přežití. Jedná se o ukazatel vyjadřující podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období, a kteří jsou v organizaci po určitém počtu měsíců či let stále zaměstnáni. Rozložení ztrát pro každou skupinu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě tzv. křivky přežití kterou znázorňuje obrázek 3.2.1:



Obr. 4.2.1 Křivka přežití

Základní tvar křivky je pro mnohé situace velmi podobný, přesto může v závislosti na konkrétních podmínkách dojít k posunu vrcholu křivky z hlediska časové osy nebo může být v případě kvalifikovanějších a vzdělanějších pracovních skupin umístěn níže. [3]

4.3 Ukazatel střední délky zaměstnání

Z analýzy míry přežití je ještě možno odvodit jeden jednodušší ukazatel, a tím je tzv. ukazatel střední délky zaměstnání. Tento ukazatel je možno definovat jako dobu potřebnou k tomu, aby se skupina osob vstupujících do podniku snížila na polovinu a může dále sloužit jako porovnávací kritérium u jednotlivých ročních skupin osob vstupujících do podniku. Tímto způsobem je možno zjistit, kde je třeba provést určitá opatření vedoucí ke zmírnění trendů nežádoucích odchodů. [3]

4.4 Index stability

Ukazatel indexu stability bývá mnohdy považován za vylepšenou formu ukazatele míry odchodů. Tomuto tvrzení odpovídá i podobnost matematického vyjádření:

$$\text{Index stability} = \frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku} \times 100}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}}$$

Index stability naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků setrvávat v podniku, a tedy znázorňuje míru kontinuity zaměstnání. Jeho hodnoty však mohou být zavádějící, a to opět z důvodu výrazně odlišných situací existujících v podniku nebo z důvodu neporovnatelnosti indexu v útvarech s vysokým podílem dlouhodobě a krátkodobě zaměstnaných. [3]

4.5 Analýza délky zaměstnání

Výše zmíněnou nevýhodu při zjišťování indexu stability lze částečně eliminovat provedením analýzy průměrné délky zaměstnání osob, které z podniku odcházejí. Příklad uvádí tabulka 3.5.1:

Zaměstnání	Odcházející pracovníci podle délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů v %
	< 3 měsíce	3 až 6 měsíců	6 měs. až 1 rok	1 až 2 roky	3 až 5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	200	10
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	9	4	30	100	30
Σ	28	22	18	13	8	11	100	550	18

Tab. 4.5.1 Odcházející pracovníci dle délky zaměstnání

Tato forma analýzy je stále dosti hrubá, protože analyzuje pouze celkový počet odcházejících pracovníků bez ohledu na jejich délku zaměstnání. V případě, že by určitý podnik požadoval přesnější informace, bylo by vhodné porovnat počet odcházejících s počtem zaměstnaných u každé kategorie³. [3]

³ Například jestliže by počet pracovníků zaměstnaných v podniku 3 až 6 měsíců činil 100 osob, podíl odcházejících z této kategorie by byl 22%.

Christian Reiss ve svém článku o fluktuaci uvádí tři základní vzorce pro měření fluktuace běžně užívané v Německu:

1. BDA Formel

$$\text{podíl fluktuace} = \frac{\text{odchody}}{\text{průměrný stav personálu} \times 100\%}$$

2. Schlüter-Formel

$$\text{podíl fluktuace} = \frac{\text{odchody}}{\text{stav personálu na začátku periody} + \text{příchody} \times 100\%}$$

3. ZVEI-Formel

$$\text{podíl fluktuace} = \frac{\text{nahrazené odchody}}{\text{průměrný stav personálu} \times 100\%}$$
$$\text{nahrazené odchody} = \frac{\text{příchody} + \text{odchody} - (\text{příchody} - \text{odchody})}{2 \times 100\%}$$

Pokud je ve sledovaném období srovnatelný nebo vyšší počet příchodů než odchodů, pak modely BDA a ZVEI mají stejné výsledky. V případě, že je méně příchodů než odchodů, bude podíl fluktuace ze vzorce BDA vyšší než u ZVEI. Míru fluktuace proto můžeme posuzovat jedině na základě znalosti jejího výpočtu. [23]

5 Uplatnění týmových zásad v network marketingu

Network marketing jako způsob podnikání existuje již několik desetiletí a význam a jeho využití v nejrůznějších oblastech nabídky produktů neustále roste. Toto dynamicky se rozvíjející odvětví obchodu v současnosti nabývá na rozměrech především díky využívání novodobé technologie – internetu. Existuje obrovské množství literatury na téma tohoto odvětví, kde v každé se můžeme setkat s několika různými označeními. Nejčastěji užívanými názvy jsou tedy network marketing (česky síťový marketing), multi-level marketing (česky víceúrovňový marketing), strukturní prodej a přímý prodej.

Hlavní myšlenkou network marketingu je v zásadě zkrácení distribučních cest mezi výrobcem a koncovým spotřebitelem, kdy dojde k odstranění klasických článků řetězce jako je velkoobchod a maloobchod. Dochází tedy k přímému propojení výrobce a spotřebitele, a to v dnešní době především prostřednictvím internetového prostředí. Pro společnosti síťového charakteru je také ve většině případech charakteristické, že své zisky neinvestují do reklamní propagace, jelikož reklamou jsou jí samotní distributoři. Takto uspořené náklady spolu se snížením počtu článků řetězce pak společnosti přerozdělí na odměny svým distributorům.

5.1 Korporace Amway

V praktické části této práce jsem pro účely analýzy příčin odchodů využila vlastního týmu nezávislých podnikatelů, kteří působí společně se mnou v network marketingové společnosti Amway, o které bude v této kapitole uvedeno několik informací.

Korporace Amway (oficiálním názvem Amway Corporation) je společností založenou na principu přímého prodeje a patří mezi jednu z největších společností tohoto typu na světě. Společnost obchoduje výhradně se spotřebním zbožím, kdy celý její sortiment je rozdělen do tří hlavních oblastí – domácnost (prací a čisticí produkty), zdraví (doplňky stravy, potraviny) a krása (kosmetika, produkty osobní hygieny).

Společně byla založena v roce 1959 dvěma zakladateli – Jay Van Andelem a Richem Devosem, a to na území USA ve státě Michigan. Dnes rozšířila svůj trh do přibližně 90 zemí světa.

V roce 2000 založila společnost pro své obchodní aktivity mateřskou holdingovou společnost Alticor Inc., která je řízena představenstvem sestávajícího se ze členů

zakladatelských rodin a dalších tří ředitelů. Mezi dceřiné společnosti Amway pak patří již výše zmíněná Amway Corporation se svými pobočkami v Africe, Asii, Austrálii, Evropě, Karibiku a Centrální a Jižní Americe. Další dceřinou společností zajišťující internetové podnikání v Severní Americe je pak společnost Quickstar Inc., a dále Access Business Group LLC., což je skupina obchodních společností specializující se na výrobu a distribuci velmi kvalitních výrobků pro společnost Alticor a její dceřiné společnosti. [2]

5.2 Společnost Network TwentyOne

Mnoho společností nejen v odvětví network marketingu potvrdilo, že procento odcházejících pracovníků je menší mezi vzdělávanými a proškolenými pracovníky. V případě poměru zaměstnavatel – zaměstnanec existují 3 klíčové důvody, proč investovat do vzdělávání svých zaměstnanců:

1. společnost vysílá zaměstnanci signál, že je pro ni natolik důležitý, aby do něj bylo investováno,
2. dále tím přispívá k vytvoření dlouhodobých zákaznických hodnot,
3. společnosti si obvykle udrží více lidí z okruhu zaměstnanců, které vyškolily. [8]

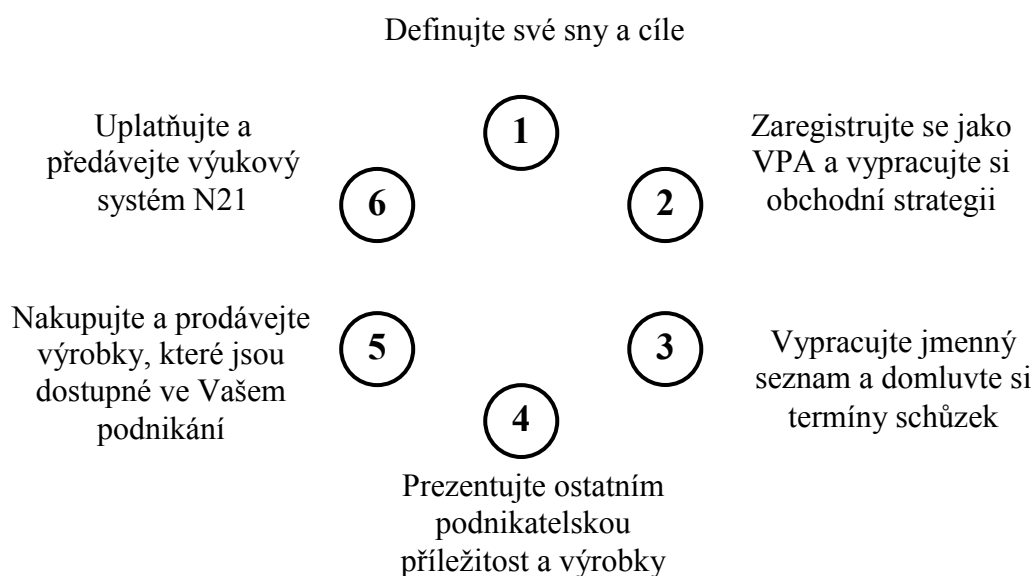
Jak uvádí Branham ve své publikaci, dle výzkumů společnosti Talent Alliance je procento zaměstnanců, kteří tvrdí, že do roka změni práci, nižší mezi účastníky pracovního výcviku (14%) než mezi těmi, kteří jej neabsolvovali (24%). [7]

Network marketingové společnosti se v mnoha případech vyznačují vlastními vzdělávacími programy, které jsou určeny ke vzdělávání a motivaci. Konkrétně korporace Amway sdružuje několik vzdělávacích systémů, které bývají označovány jako tzv. motivační organizace Amway (Amway Motivational Organizations, AMO). Nezávislí podnikatelé investují do svého vzdělávání nákupem CD, knih a návštěvou obchodních seminářů, kdy tyto materiály nejsou produkovány společností Amway, ale jedná se o knihy z oblasti osobního rozvoje, finanční inteligence a network marketingu, které byly nedávno uvedeny na trh, a dále CD s nahrávkami z již konaných seminářů. [30]

V rámci mnou zkoumaného týmu je takovouto vzdělávací institucí nezávislá společnost Network TwentyOne, která byla založena roku 1990 nezávislými podnikateli z USA Jimem a Nancy Dornan a dnes patří mezi nejrozvinutější AMO na světě.

Samotná korporace Amway poskytuje svým distributorům jejich vlastní internetové stránky, díky kterým umožňuje zadání objednávky na zboží 24 hodin denně,

dále zajišťuje veškerou potřebnou logistiku, vyplácení odměn distributorům a poskytuje vypracovaný marketingový plán. Ve svých podmínkách však nedává podnikatelům žádné návody, pravidla či naopak omezení, která by museli při budování struktury svého vlastního podnikání respektovat. Proto jednotlivé vzdělávací organizace, tedy i společnost Network TwentOne, vypracovaly na základě zkušeností stovek distributorů určité kroky, při jejich dodržení je úspěch v oboru síťového marketingu zaručen. V Network TwentyOne se jedná o níže uvedený šestibodový cyklus.



Obr. 5.2.1 „Systém úspěchu“ Network TwentOne⁴

Dodržení výše uvedených šesti kroků tohoto systému společně s vynaložením požadovaného úsilí a vytrvalé práce umožní podnikatelům dosáhnout požadovaných výsledků v mnohem kratším čase, než kdyby své podnikání provozovali cestou pokusů a omylů.

5.2.1 Týmový hráč Network TwentyOne

V každém menším či větším týmu je k nastolení a udržení harmonie a stability zapotřebí dodržování určitých nepsaných pravidel, která z jednotlivce či sólisty udělají týmového hráče. Týmovým hráčem je ten člen týmu, který neklade důraz na moc, úkoly či status, ale zaměřuje se především na lidi, a to ve smyslu udržení celého týmu

⁴ Převzato z oficiálního marketingového plánu podnikání Amway vytvořeného společností Network TwentOne

pohromadě. Tento člověk vnímá pocity, potřeby a starosti jednotlivých členů týmu, snaží se jim porozumět, vyzdvihovat jejich silné stránky a podepírat jejich slabá místa. Týmový hráč pomáhá udržovat týmového ducha celé skupiny a provádí kroky vedoucí ke zlepšení týmové komunikace a kooperace. Mnohdy může být jeho role v rámci týmu malá, avšak tento člen minimalizuje škody způsobené druhými, které by někdy mohly mít i daleké následky. [33]

Společnost Network TwentyOne definuje v rámci svého vzdělávacího systému tři hlavní body, jejichž dodržování dělá z pouhého člena týmu týmového hráče.

1. Konzultace
2. Edifikace
3. No crossline

Prvním z tří pilířů zásady týmového hráče je dodržování častého konzultování se svým trenérem. Konzultace neboli counselling je považována za metodu řízení pracovního výkonu, kdy konzultant poskytuje konzultaci „studujícímu“ dle jeho aktuálních potřeb. Definici counsellingu uvádí J. Koubek ve své knize Řízení pracovního výkonu následovně:

„Counselling je participativní metoda vedení, vzdělávání a poskytování pomoci zaměstnanci, spočívající ve vzájemném konzultování zaměstnance s manažerem, přičemž k procesu učení a zlepšování dochází u obou...Counselling je dvoustranný proces, který bývá často charakterizován obratem „pomáhat zaměstnanci, aby si pomohl“, jinými slovy jde o pomoc zaměstnanci při rozvíjení sebe sama.“

Jelikož v oboru network marketingu nelze hovořit o vztahu nadřízený – podřízený nebo manažer – zaměstnanec, jsou tyto pozice označovány názvy převzatými z angličtiny, a to upline a downline. Konzultace zde tedy probíhá mezi downline a jeho nejbližším aktivním upline, přičemž cílem této metody je motivace obou stran, kontrola dění ve skupině ze strany upline, prodiskutování budoucí strategie či vyřešení konkrétního problému downline.

Jelikož je úspěch v tomto oboru založen na technice win-win, je zřejmé, že konzultant bude mít vždy zájem na úspěchu svého downline, a tudíž bude jeho snahou poskytnout mu během konzultace co nejlepší informace.

Pravidlem je, že konzultaci iniciuje vždy downline, čímž dává svému upline najevo zájem o dosažení svého cíle. Druhým důvodem tohoto směru konzultování je také

fakt, že jeden upline může mít v podstatě neomezené množství svých downline, ale každý downline má pouze jednoho nebo dva konzultační upline.

Druhým pilířem zásady týmového hráče je využívání tzv. systému edifikace. V síťovém marketingu je tohoto principu využíváno velmi často, a to především ve smyslu využití vlivu třetí osoby. Fungování tohoto principu je nejjednodušší představit na jednom typickém příkladu z rodinného života.

Otec se snaží svého syna přimět, aby v co nejbližší době navštívil kadeřnictví, protože jeho účes to již nutně vyžaduje. Ať to zkouší po dobrém či po zlém, nemůže syna motivovat. Otec tedy poprosí svého otce, tedy dědečka, aby při nejbližší možné příležitosti se synem pohovořil. Dědeček se pouze zmíní o délce vlasů před svým vnukem, který se po několika dnech ptá otce: „Tati, myslím si, že bych si měl zajít k holiči, co říkáš?“.

Systém společnosti Network TwenytOne využívá k edifikaci především nástroje ve formě CD nosičů, na kterých jsou pořízeny nahrávky největších leaderů tohoto podnikání z celého světa, a které pomáhají všem členům týmu rozvíjet své znalosti a dovednosti. V lokálních oblastech se pak využívá edifikace v rámci týmu, kdy jednotliví členové mohou edifikovat nejen své leadery, ale také vzdělávací systém, produkty, či semináře.

Posledním pilířem zásady týmového hráče je nekřížení linií neboli no crossline. V rámci budování struktury síťového marketingu vzniká pod úrovní jednoho leadera hned několik týmů. I když tyto skupiny mají společného upline, pracují každá samostatně a nezajímají se o obchodní záležitosti jiných skupin. V praxi je dodržování této zásady nesmírně důležitým prvkem úspěchu, protože každá skupina momentálně pracuje na základě jiné strategie. Pokud by si dva lidé, každý z jiného týmu, začali předávat informace o jejich aktuální strategii, mohlo by dojít k rozpadu celé skupiny. Každý tým totiž v daný moment potřebuje vyvíjet jiné aktivity, a i v případě, že člen jednoho týmu má pocit, že druhý tým se rozvíjí rychleji a dynamičtěji, není v jeho vlastním zájmu vhodné, aby přebíral informace z této skupiny. Na místě je zde pak konzultace s vlastním upline.

5.2.2 „Team calling“

Pracovní náplní každého VPA⁵ je v systému Network TwentyOne předávání podnikatelské příležitosti dalším lidem a práce s produkty. Základem pro seznámení druhých s příležitostí je domluvení společného termínu schůzky, kde dojde k předání základních informací. Jako nejefektivnější způsob pro kontaktování potenciálního zájemce se v Network TwentyOne osvědčilo telefonické pozvání. Jedná se o krátký hovor, jehož cílem je velmi stručně obeznámit volaného s tématem, kterého se hovor týká, a domluvit si termín společného setkání.

V rámci budování týmového ducha byla do systému zavedena technika pozývání v týmu („team calling“), která členy týmu motivuje a povzbuzuje k lepšímu výkonu, eliminuje stres při telefonátech a vytváří zábavnou a přátelskou atmosféru. Ideální počet volajících ve skupině je kolem pěti lidí, kdy pozývání může mít různý průběh. Volající se buďto střídají jeden po druhém, ostatní jim naslouchají a snaží se přiučit něčemu novému, nebo všichni členové telefonují naráz v jiné části místnosti, a pokud úspěšně domluví termín schůzky, nahlas to všem oznámí. Důležitým bodem je vytvoření malé motivace ve formě odměny za domluvené setkání, čím může být například drobná sladkost. Osvědčilo se také vypsání větší odměny za domluvení určitého počtu schůzek.

5.2.3 Vzájemná podpora v procesu práce

Stejně jako zaměstnanec potřebuje při nástupu do nového podniku projít procesem adaptace, také nový člen týmu na začátku nejprve poznává, na základě jakých pravidel celá skupina funguje. V prvním měsíci je ze strany jeho upline vyvinuta nejvyšší možná pomoc. Nový člen tráví se svým leaderem co možná nejvíce času, během kterého se učí, jak nejrychleji a nejefektivněji dosáhnout svého cíle. Úkolem leadera je poskytnout svému downline veškeré potřebné informace a nástroje, a hlavně neustále jej udržovat v zaměření.

Základem fungování síťového marketingu je nastartování procesu duplikace. Systém Network TwentyOne doporučuje podnikatelům Amway, aby do svého každodenního života začlenili sedm jednoduchých kroků, při jejichž dodržování bude jejich úspěch zaručen. Systémově se toto dobrovolné rozhodnutí nazývá Jádru (Core).

1. Způsobený osobní obrát 100 – 200 bodů za měsíc
2. 8 – 15 marketingových prezentací za měsíc

⁵ Vlastník podnikání Amway

3. Účast na vzdělávacím programu (CEP – Continuous Educational Programme)
4. Denně číst alespoň 15 minut jednu z doporučených knih
5. Denně poslechnout 1 doporučené CD
6. Účast na akcích pořádaných společnostmi Network TwentyOne
7. Dodržování zásad týmového hráče

Hlavním úkolem leadera je tedy naučit nového člena týmu zásadám Jádra, vysvětlit mu důležitost tohoto systémového prvku, a naučit jej, jak prvek Jádra duplikovat dále.

Veškeré obchodní aktivity nového člena v prvním měsíci podnikání probíhají vždy za účasti leadera. Podnikatel se naučí, jak co nejefektivněji pozvat své kontakty na osobní schůzku, prezentaci marketingového plánu pro něj pro začátek dělá jeho upline, kdy podnikatel je přítomen a dělá si poznámky pro své budoucí vystupování.

Podnikatel může také využít produktových specialistů, kteří se v každém týmu nacházejí, a kteří mu pomohou při případné prezentaci výrobků pro jeho známé.

5.2.4 Mimopracovní setkání týmu

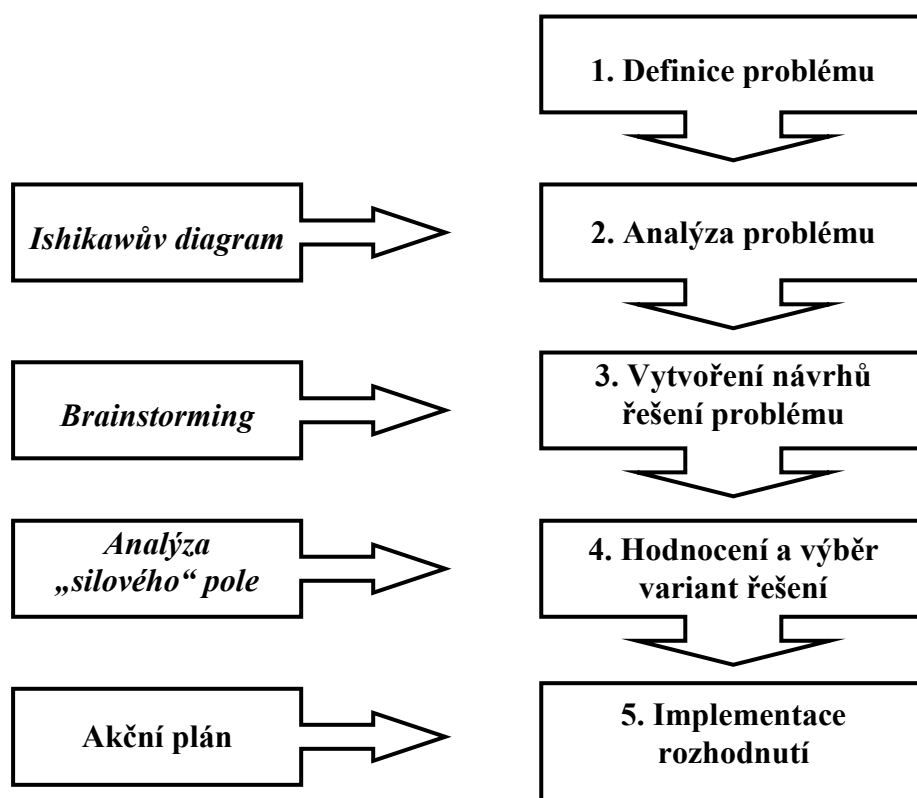
V každé skupině je třeba rozvíjet mezilidské vztahy. Často není tomuto tématu věnována dostatečná důležitost, přestože veškerá práce s lidmi vždy stála, stojí a bude stát na jejich vzájemných vztazích.

Uvnitř mnou zkoumaného týmu jsou mezilidské vztahy upevňovány prostřednictvím mimopracovních setkání, kde se všichni členové týmu vzájemně poznají, uvolní a zažijí společné momenty. Mezi takovéto neformální akce patří většinou letní grilování, výlety na kolech, různé sportovní akce (bowling, badminton) nebo hraní stolních her (Cash Flow). Organizátorem těchto akcí je většinou leader celého týmu, který má zájem na jeho pohodové atmosféře. Účast na těchto akcích je většinou doprovázena určitou kvalifikační výzvou pro všechny členy týmu, po jejímž splnění má podnikatel nárok zúčastnit se. Mnohdy jsou také tyto výzvodé akce a soutěže o ceny využívány ke zvýšení dynamiky celého týmu.

6 Příčiny fluktuace uvnitř týmu Amway korporace

Cílem této bakalářské práce je zjistit a analyzovat příčiny fluktuace nezávislých podnikatelů v rámci týmu jedné z motivačních organizací korporace Amway - Network TwentyOne. Budou tedy zkoumány jednotlivé důvody, které vedly členy týmu k rozhodnutí z něj odejít, a na jejich základě budou následně navržena možná řešení k jejich redukci.

V celkovém postupu řešení problému bude metodicky postupováno následovně:



Obr. 6.1 Řešení problému s použitými metodickými nástroji [18]

6.1 Definice problému na základě výpočtu ukazatelů fluktuace

Na základě metod užívaných pro zjišťování fluktuace uvedených v kapitole 4 jsem v rámci mnou zkoumaného týmu provedla její měření pomocí některých z uvedených ukazatelů. K měření jsem využila data týkající se zkoumaného týmu, ke kterým má internetový přístup pouze jeho leader. Jedná se o seznamy všech členů týmu s daty jejich registrace a odchodu, tzv. LOS mapy⁶. Odchod jednotlivých členů je zde spojen s neobnovením licence, která jej opravňuje k využívání vlastního internetového obchodu, a která se vždy v prosinci každého roku obnovuje. Pokud se člen týmu rozhodne z něj odejít, pouze nezaplatí licenční poplatek na další rok a ze seznamu je automaticky vyřazen. Tato skutečnost však mírně zkresluje dobu odchodu člena z týmu, jelikož někteří členové mohli svou aktivitu ukončit již v průběhu roku, avšak v počítačovém systému to bylo zaznamenáno až v lednu roku následujícího.

Pro provádění měření jednotlivých ukazatelů mám k dispozici data z období od července 2007 do ledna 2011.

6.2 Míra odchodů

Prvním zkoumaným ukazatelem byla míra odchodů. Jak ukazuje tabulka 6.2.1, na základě zjištění počtu zaregistrovaných obchodních partnerů vždy v prosinci daného roku a následného srovnání s počtem registrovaných v lednu roku následujícího byla zjištěna procentní míra odchodů v daném období. Ze zjištěné situace zde vyplynul hledaný problém, tedy rostoucí trend počtu odchodů z týmu, kdy s přibývajícím počtem členů roste také jejich fluktuace. Velký nárůst byl zaznamenán především na přelomu let 2009 a 2010.

	Počet registrovaných vždy na konci měsíce	Počet odchodů	Míra odchodů v %
XII. 2007	10		
I. 2008	11	0	0
XII. 2008	29		
I. 2009	27	2	6,897
XII. 2009	84		
I. 2010	59	25	29,762
XII. 2010	125		

⁶ Zkratka LOS znamená v angličtině Line Of Sponsorship, tedy sponzorská linie. LOS mapa pak znázorňuje tým lidí, kteří spadají pod určitého leadera, který způsobil jejich vstup do podnikání (tedy je zasponzoroval).

I. 2011	77	48	38,4
---------	----	----	------

Tab 6.2.1 Výpočet hodnoty ukazatele míry odchodů

6.3 Míra přežití

Druhým zjišťovaným ukazatelem byla míra přežití jednotlivých členů zkoumaného týmu. Zjištěnou skutečnost zachycenou na obrázku 6.3.1. jsem porovnávala s obecným grafem křivky přežití (obr. 4.2.1.).



Obr. 6.3.1 Křivka přežití zkoumaného týmu

Tvar křivky přežití zjištěné ve zkoumaném týmu se shoduje s její obecnou podobou, a tudíž můžeme tvrdit, že se míra přežití členů týmu v oboru network marketingu nijak zvlášť neodlišuje od míry přežití pracovníků v jiných oborech.

Důležitým zjištěním však byla absolutní převaha všech odchodů po prvním roce po příchodu do týmu. Z celkových sedmdesáti sedmi fluktuujících členů jich v průběhu prvního roku opustilo tým padesát šest, tedy 72,73%.

Na základě aplikace podaných návrhů vedoucích k eliminaci zjištěného problému v kapitole 7 by mělo postupně docházet k posouvání vrcholu křivky na nižší úroveň, tedy počet odchodů po prvním roce by se měl začít snižovat.

Definovaným problémem na základě výpočtu ukazatelů fluktuace je tedy rostoucí trend dobrovolné fluktuace zkoumaného týmu, a to s převahou fluktuace v prvním roce po vstupu do podnikání.

6.4 Generace seznamu příčin - brainstorming

Jelikož společnost Amway ani společnost Network TwentyOne neprovádí průzkumy týkající se příčin odchodů svých distributorů, nebo pokud je provádí, tak zjištěné informace neventilují veřejně, bylo nutno zajistit seznam několika příčin, na kterém mohu dále postavit svou analýzu. K získání těchto dat jsem použila osvědčenou skupinovou metodu zaměřenou na generování co největšího množství nápadů na dané téma - metodu brainstorming.

Metoda brainstorming je systematicky vedená rychlá diskuse mezi experty různého zaměření s cílem podnítit tvůrčí myšlenky a nová řešení týkající se předem zvoleného problému.

Hlavním principem této metody je stanovení diskutovaného tématu, na jehož základě účastníci vyjádří své asociace, které jsou zapisovány a z nich jsou dále vyvozovány další závěry a řešení. Organizačně je tato metoda rozdělena do tří fází:

1. Přípravná fáze
2. Vlastní sezení
3. Hodnocení a implementace výsledků [25]

6.4.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze je charakteristická zodpovězením několika důležitých otázek. V mém případě jsem zodpovídala tři hlavní otázky:

1. Jaký je účel tohoto sezení a jaké je jeho hlavní téma?
2. Kolik lidí a kterých by se mělo sezení zúčastnit?
3. Kde a kdy sezení proběhne?

Hlavním tématem a zároveň účelem proběhlého sezení tedy bylo navrhnout na základě společné diskuze co možná největší počet možných příčin, které vedly bývalé členy k odchodu ze zkoumaného týmu, přičemž uváděné důvody měly být co nejreálnější.

Sezení se účastnilo celkem pět osob, které se zapojily do diskuze, z toho tři z nich jsou současnými leadery zkoumaného týmu a dva účastníci jsou bývalými členy týmu. Šestým účastníkem byla osoba moderátora, u které byla důležitým předpokladem znalost principů brainstormingu (viz. kapitola 6.4.2). S každým z účastníků byl proveden osobní rozhovor, zda by se vůbec chtěl do takového sezení zapojit.

Samotná akce proběhla v příjemném prostředí obývacího pokoje rodinného domu, ve kterém bylo posezení uspořádáno pro účely takovéto akce – židle byly umístěny do tvaru písmene U, kde uprostřed půlkruhu stál u tabule moderátor.

Dva týdny před konáním samotného sezení byly všem potenciálním účastníkům navrženy tři konkrétní termíny, na základě kterých bylo skupinově rozhodnuto o datu, čase a místu konání akce. Diskutované téma bylo všem pěti osobám sděleno dva dny před uskutečněním setkání, a to z důvodu zabránění předběžného studování či prodiskutování problematiky s ostatními účastníky.

6.4.2 Vlastní sezení

Během diskuse je doporučeno dodržovat několik důležitých pravidel, která zabezpečí její hladký průběh a zaručí dosažení co nejlepších výsledků.

1. Vyhýbat se kritice a posuzování názorů druhých.
2. Všichni účastníci jsou si rovni.
3. Snaha vytvořit co nejvyšší počet nápadů a myšlenek.
4. Všechny myšlenky a nápady jsou zapisovány na přenosnou tabuli.
5. Podpora uvolněné atmosféry, kreativity a vzájemné inspirace.
6. Výsledky jsou hodnoceny až po skončení diskuze.

V této fázi je velmi důležitým elementem osoba moderátora. Zodpovídá za nenarušený průběh diskuze a dodržení všech výše uvedených pravidel, která na začátku sezení vysvětlí a vyvěsí na viditelné místo. Na začátek navrhne moderátor cvičení s některým zástupným a nepodstatným tématem, aby se skupina „rozehřála“. Poté přejde k hlavnímu tématu a během diskuze zapisuje vyřčené nápady a myšlenky v jejich nezměněném znění a čitelně na tabuli. Moderátor dále zodpovídá za plynulost diskuze otázkami typu „Nějaké další nápady?“, „Co dále“, neměl by však jejich kladením ovlivňovat tvorbu asociací účastníků. Po skončení diskuze je jeho úkolem poděkovat všem účastníkům za aktivní přístup, ujistit je o zhodnocení a využití získaných výsledků a informovat je, jakým způsobem se o nich dozvědí. [25]

Průběh konaného sezení byl velmi hladký, účastníci se vzájemně respektovali, nedocházelo ke vzájemnému překřikování či kritice názorů ostatních a moderátor celé sezení velmi zkušeně korigoval.

V průběhu brainstormingu bylo jeho účastníky vygenerováno 29 možných příčin fluktuace členů týmu, jejichž seznam je uveden v Příloze 2.

6.4.3 Fáze hodnocení

V dalším postupu nebudou získaná data hodnocena a jejich výsledky implementovány, avšak budou dále využita k analýze zkoumaného problému, a to na základě využití metody určené ke zjišťování vztahů příčin a následků daných jevů, tzv. Ishikawův diagram.

6.5 Analýza problému - Ishikawův diagram

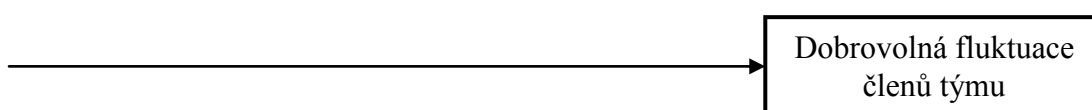
Metoda Ishikawův diagram, neboli diagram příčin a následků, vychází ze základního zákona, který vždy zaručeně funguje, a tím zákonem je skutečnost, že každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Účelem této metody je pak stanovení nejpravděpodobnější příčiny problému, který je řešen. Pro účely snazšího nalezení řešení daného problému jsou příčiny znázorňovány do diagramu, kterému se kromě výše uvedených názvů říká také „rybí kost“ nebo „P – D diagram

Celá metoda je pojmenována podle Prof. Kaoru Ishikawy, který ji využíval v procesech zdokonalování systému řízení jakosti. [26]

6.5.1 Postup tvorby Ishikawova diagramu

K tvorbě diagramu je možné využít různý počítačový software (např. Minitab), avšak mnohdy je výhodnější osvědčený způsob jeho zapisování na velký arch papíru. Pro začátek je třeba nadefinovat si „rybí hlavu“, tedy následek či problém, který nastal, případně potenciální následek, kterému je snaha předejít. Dalším krokem je pak vygenerování všech možných i méně pravděpodobných příčin problému, který řešíme.

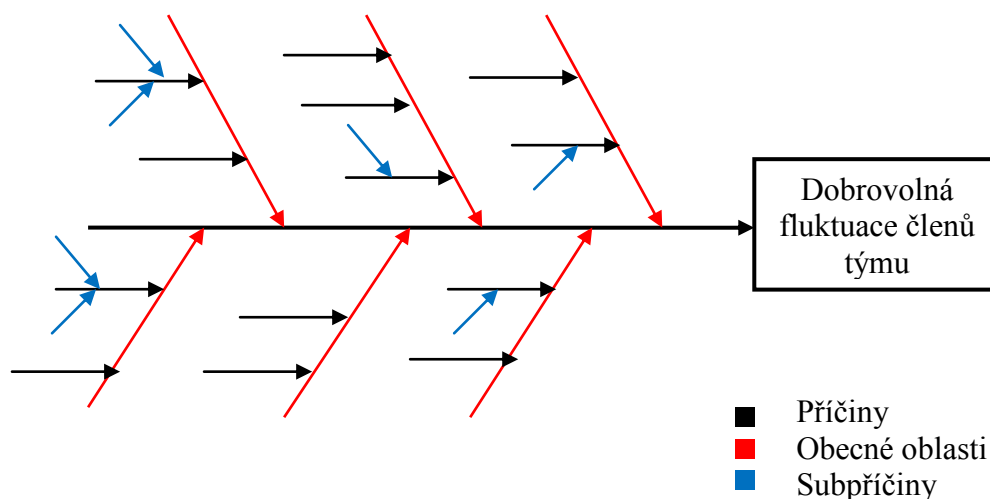
Prvním krokem je tedy definice problému, kterým je v mém případě ve zkrácené verzi dobrovolná fluktuace členů týmu. Tento následek vepíšeme do obdélníku, který reprezentuje hlavu ryby, a k němu připojíme rybí páteř (viz. obr. 6.5.1.1).



Obr. 6.5.1.1 „Rybí hlava s páteří“

V dalším postupu jsou určeny hlavní obecné oblasti, ve kterých se dané příčiny mohou vyskytovat, a které vytvoří kosti (větve) připojené k páteři. K jednotlivým

oblastem jsou pak na základě brainstormingu vygenerované příčiny přiřazeny k jednotlivým větvím diagramu, kde tyto příčiny mohou být dále rozděleny na další subpříčiny. Avšak řešení subpříčin do více úrovní může metodu zbytečně zkomplikovat, doporučené množství úrovní subpříčin jsou dvě. [26]

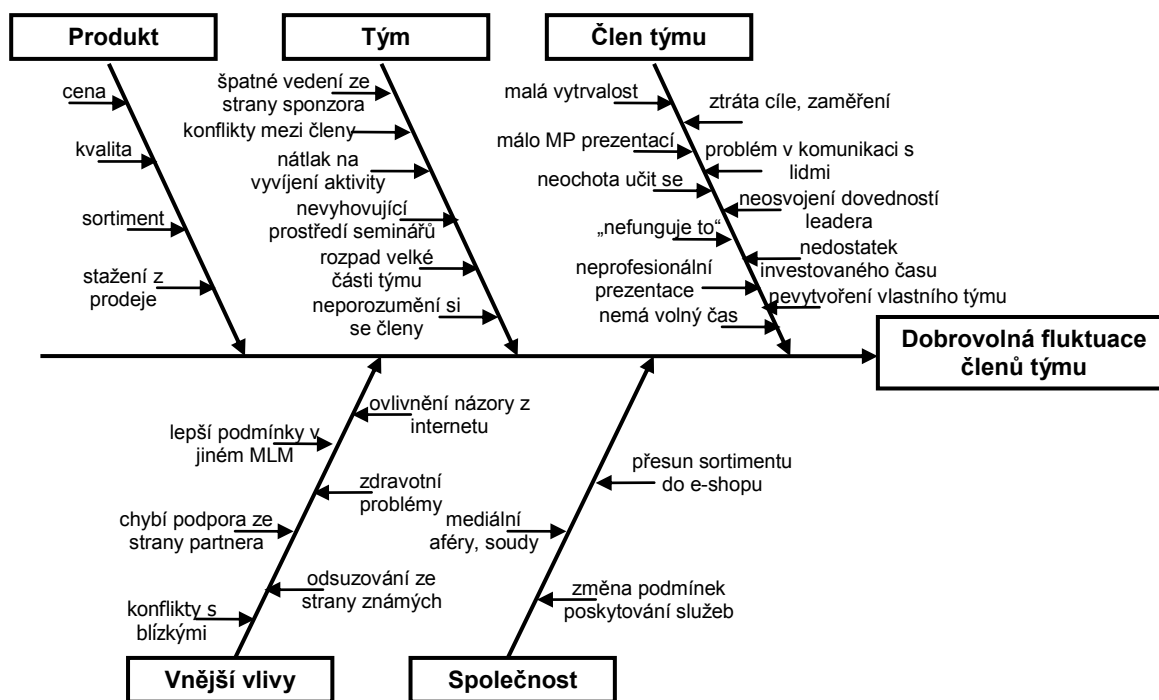


Obr. 6.5.1.2 Rozdělení jednotlivých částí diagramu

Na základě 29-ti vygenerovaných příčin při sezení brainstormingu bylo dále navrženo pět obecných oblastí, pod které jednotlivé příčiny spadají. Jedná se o tyto:

1. Člen týmu
2. Produkt
3. Tým
4. Společnost
5. Vnější vlivy

Dalším krokem bylo vytvoření samotného diagramu (obr. 6.5.1.3), kdy k jednotlivým oblastem byly připojeny odpovídající příčiny.



Obr. 6.5.1.3 Ishikawův diagram příčin dobrovolné fluktuace členů týmu

Po sestavení diagramu dle jednotlivých příčin dále ohodnotil každý člen týmu vygenerované příčiny váhovým koeficientem. Každé osobě bylo přiděleno osm bodů, které přiřadily dle jejich názoru osmi nejpravděpodobnějším příčinám. Po sečtení bodů u jednotlivých příčin bylo zjištěno, které z nich získaly nejvyšší počet.

1. odmítání ze strany zákazníka (neúspěch) (5 bodů),
2. nedostatečná vytrvalost (5 bodů),
3. oslovení malého počtu lidí (4 body),
4. odsuzování ze strany známých (4 body),
5. „nefunguje to“ – nepřineslo to požadované peníze za přiměřenou dobu (3 body),
6. ztráta cíle, zaměření (3 body),
7. partner není podnikání nakloněn – konflikty ohledně podnikání (3 body),
8. problémy v komunikaci s lidmi vycházející z introvertní povahy člověka (3 body),
9. neochota učit se novým dovednostem (3 body).

Dále bylo vždy jedním bodem ohodnoceno dalších sedm příčin (viz obr. 6.6.1.).

Výše uvedené příčiny jsou tedy členy týmu považovány za nejpravděpodobnější důvody vzniku zkoumaného problému, a tudíž s nimi bude pracováno v další analýze.

6.6 Nalezení primárních příčin - Paretova analýza

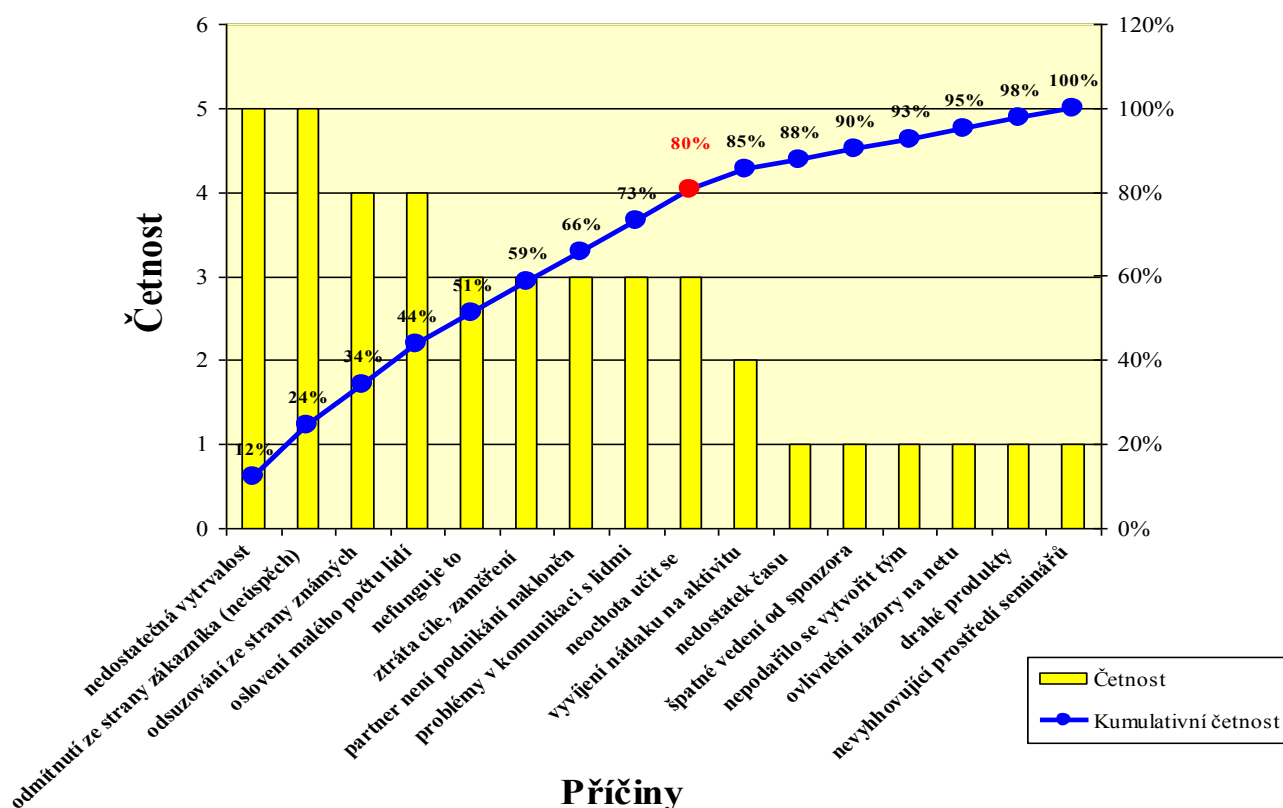
Následně je možno využít Paretovu analýzu k určení, které příčiny budou řešeny jako první, a které až následně.

Základy Paretovy analýzy, která je pojmenována po italském ekonomovi Vilfredu Paretovi, byly položeny roku 1897, kdy Pareto objevil skutečnost, že 80% bohatství země spočívá v rukou 20% lidí. Na základě této skutečnosti pak vytvořil všeobecné pravidlo, které vyvrací většinový předpoklad, že vynaložené úsilí a následná odměna jsou vždy v rovnováze. Paretova analýza pak vychází z principu, který říká:

„20% všech našich činností přináší 80% zisku.“

Z tohoto poznatku tedy jasně vyplývá, že nemá smysl věnovat se všem činnostem se stejným úsilím, ale zaměřit se na ty z nich, které přináší největší efekt. [27]

Výsledkem provedené analýzy, do které byly zahrnuty všechny obodované příčiny, je níže uvedený Paretův diagram.



Obr. 6.6.1. Paretův diagram

Nejprve byla u jednotlivých příčin zjištěna četnost jejich výskytu v odpovědích pěti zúčastněných členů týmu. Na základě tohoto výsledku byl sestaven sloupcový graf (viz obr. 6.6.1). Z jednotlivých četností byla dále zpracována další veličina, kumulativní četnost, která je v témže grafu znázorněna grafem spojnicovým. Tato veličina znázorňuje kumulativní podíl četností jednotlivých příčin na součtu hodnot všech četností. Na základě Paretova pravidla 80/20 bylo zjištěno, které příčiny způsobují 80% veškerých následků. Jedná se o těchto devět příčin:

1. nedostatečná vytrvalost jedince,
2. odmítání ze strany zákazníka (neúspěch)
3. odsuzování člena týmu ze strany známých,
4. oslovení malého počtu lidí
5. nedůvěra ve fungování systému,
6. ztráta cíle, zaměření
7. partner/ka (manžel/ka) není podnikání nakloněn
8. problémy v komunikaci s lidmi
9. neochota učit se novým dovednostem

V momentě určení těchto primárních příčin je pak zapotřebí nadefinovat úkoly vedoucí k jejich odstranění, které budou následně implementovány do praxe a v průběhu určitého časového intervalu bude sledován jejich efekt. V případě, že dojde k odstranění řešeného problému, analyzované příčiny byly tím skutečným důvodem vzniku následku. V opačném případě je třeba určit novou primární příčinu a celý postup opakovat.

Z výsledků Paretovy analýzy zkoumaných příčin jsem se dále rozhodla zabývat se prvními čtyřmi příčinami, pro jejichž eliminaci bude v následujícím postupu navrženo několik řešení.

7 Návrhy na řešení příčin fluktuace

V následující kapitole se pro zjištěné primární příčiny fluktuace pokusím navrhnout relevantní řešení, jejichž následná aplikace v praxi by měla vést k redukci zkoumaného problému. Jak již bylo výše zmíněno, řešení se budou týkat čtyř hlavních příčin s nejvyšší četností výskytu v rámci hodnocení členů výzkumného týmu. Jedná se o tyto příčiny:

1. nedostatečná vytrvalost jedince,
2. odmítání ze strany zákazníka (neúspěch)
3. odsuzování člena týmu ze strany známých
4. oslovení malého počtu lidí

V následujících podkapitolách bude ke každé příčině navrženo několik možností řešení problému.

7.1 Příčina č. 1 – nedostatečná vytrvalost jedince

První ze zjištěných příčin byla členy týmu charakterizována jako nedostatečná vytrvalost člena týmu při provozování podnikatelské činnosti. Stejně jako v klasickém podnikání, tak i v oboru network marketingu je pro dosažení úspěchu, respektive zisku, potřebná soustavná a usilovná práce, která v tomto případě spočívá v prezentaci marketingového plánu a v práci s produkty.

Doporučením pro současné i budoucí „networkery“ by v každém případě bylo prodiskutování tohoto tématu s potenciálním obchodním partnerem, a to již na samém začátku aktivní spolupráce. Partner by měl být při vstupu do podnikání obeznámen s průměrnou dobou, která je v tomto oboru potřebná k dosažení jím stanoveného cíle. Tato doba se také bude odvíjet od intenzity jeho pracovního nasazení. Jelikož se nejedná o klasické podnikání ani o pracovní poměr, ale jde zde o doplňkovou činnost při svém současném zaměstnání nebo podnikání, záleží na každém, jaké pracovní tempo a morálku sám sobě nastolí. Na základě již vytvořených statistik úspěšných podnikatelů z minulých let (viz. kapitola 8.1) je pak možno vytvořit teoretický model, který obchodnímu partnerovi přiblíží dobu a míru angažovanosti potřebnou k dosažení jeho cíle.

Velkou a mnohdy podceňovanou roli při práci nejen v oboru network marketingu hraje nalezení pravého důvodu obchodního partnera, který ho vnitřně pohání a motivuje k vyvinutí aktivity. Pokud partner sám nebo s naší pomocí nenalezne to své pravé „proč“,

existuje vysoká míra pravděpodobnosti, že jeho počáteční nadšení po prvních několika neúspěších opadne, a tudíž nebude mít dále důvod setrvávat v týmu.

Úkolem každého „networkera“ by tedy ihned v začátcích podnikání nového partnera mělo být nalezení jeho hlavního důvodu, který bude po celou dobu budování podnikání jeho jediným vnitřním motorem. Proces nalezení hlavní priority ve svém životě není vždy jednoduchou záležitostí, mnohdy samotný jedinec není schopen se ve svých vlastních myšlenkových pochodech zorientovat. Proto by v identifikaci takového důvodu měl být vždy nápomocen upline nového partnera, který se prostřednictvím několika otázek pokusí nalézt jeho hlavní prioritu. Otázky mohou mít následující podobu:

1. Co je pro vás důležité? Jaká je Vaše priorita č.1?
2. Proč je právě toto pro Vás důležité?
3. Jak by se změnil Váš život, kdybyste tohoto cíle dosáhl/a?
4. Stalo by se ve vašem životě něco zásadního, kdybyste toho nedosáhl/a?

[21]

Klíčovými otázkami budou především otázky č. 2 a 4. Pokud respondent nebude u otázky č.2 schopen vylíčit, proč právě ta zvolená priorita je pro něj natolik důležitá, pravděpodobně se nebude jednat o ten pravý důvod. Podobně tomu bude u otázky č.4. V případě, že odpověď bude mít následující nebo podobné znění,

„...pravděpodobně bych se bez toho obešel/la...“

„...i tak ten život nějak přežiji...“

„...svět se nezboří...“

, nejedná se opět o jeho primární důvod, a tudíž je třeba celý proces tázání opakovat od začátku. Po zjištění pravého důvodu – snu nového partnera bude zapotřebí přiřadit k němu přesné datum dosažení požadovaných výsledků. Tímto se z pouhého snu, který je jen v hlavě partnera, stane jasný a konkrétní cíl.

Jelikož cíle tohoto druhu bývají především dlouhodobého charakteru (v rozpětí dvou až pěti let), bylo by vhodné rozpracovat tento primární cíl do cílů dílčích, které budou mít charakter krátkodobý, tedy v rozpětí cca tří měsíců. Doporučím pro samotné podnikatele je pak využívání vizuálních pomůcek, nástěnek, focus boardů, které jim budou vnitřně nápomocny v průběhu cesty ke stanovenému cíli.

Tato primární příčina fluktuace je spíše záležitostí osobní motivace a disciplíny samotného člena týmu, přesto by hlavním úkolem leadera týmu mělo být brzké zjištění

hlavního důvodu nového člena a jeho neustálé připomínání a „kříslení“, a to především v čase neúspěchu.

7.2 Příčina č. 2 – odmítání ze strany zákazníka

Druhou nejčastější příčinou dle provedeného výzkumu je potýkání se člena týmu s odmítnutím ze strany potenciálního zájemce o vstup do podnikání. Častou odpovědí u lidí, kteří opouštějí tým, bývá formulce typu: „Všichni mi na mou nabídku řekli NE...“.

Tato situace bývá obvykle u nových partnerů způsobena jejich neudržitelným nutkáním podělit se o novou myšlenku se svými nejbližšími přáteli a známými. Jelikož v té době ještě nemají dostatečné informace o fungování celého systému, působí většinou pod nápořem dotazů nejistě a nervózně, a tudíž se setkají s neúspěchem.

Úkolem leadera by proto mělo být v co nejkratším čase po vstupu do podnikání upozornit nové partnery, aby ještě několik dní „udrželi své nadšení na uzdě“ a samostatně nekontaktovali své známé. V co nejbližším možné termínu by pak měla být domluvena společná schůzka leadera s členem týmu, na které bude naplánována strategie na nejbližší období, a nový partner bude seznámen s ověřenými postupy, které povedou k požadovaným výsledkům.

V průběhu budování podnikání se může podnikatel setkat se situací, kdy například několik desítek prezentací marketingového plánu bude neúspěšných. Začne tedy propadat depresím a pochybnostem o fungování systému či o svých vlastních schopnostech. V tomto případě by bylo vhodné seznámit jej s ověřenými statistikami, které byly vytvořeny na základě zkušeností stovek úspěšných podnikatelů v oboru.

20 : 15 : 10 : 2

Z dvaceti uskutečněných telefonátů potenciálním zájemcům o podnikání vznikne patnáct domluvených osobních schůzek, na kterých bude prezentován marketingový plán. Deset lidí z patnácti se bude chtít na dalším setkání dozvědět další doplňkové informace a dva z nich se po této druhé schůzce stanou členy týmu (podrobněji viz. kapitola 8.1). Je však důležité podotknout, že tato statistika nemusí vždy fungovat přesně při vztáhnutí výsledů k dvaceti telefonátům nebo patnácti marketingovým prezentacím. Statistika je vždy vytvářena z velkého počtu zjištěných testování, a tudíž i její osobní verzi je zapotřebí vytvářet z většího počtu vykonaných telefonátů nebo marketingových plánů, kdy doporučený počet je sto a více.

V případě vedení této osobní statistiky může člen týmu být v méně úspěšných časech uspokojen skutečností, že již brzy tuto nepříznivou situaci vystřídá situace příznivější. Pokud chce navíc obchodní partner zkrátit dobu neúspěchů, doporučením bude zvýšení frekvence prezentování podnikatelské příležitosti.

Základem pro úspěšné předcházení odmítnutí ze strany potenciálního zákazníka je tedy včasné vzdělání nového partnera v oblasti správného oslovení potenciálního zájemce a prezentace podnikatelské příležitosti a jeho seznámení s existující a zkušenostmi podloženou statistikou, která by v jeho očích měla vyvrátit pocit osobní neschopnosti a nefunkčnosti systému.

7.3 Příčina č. 3 – odsuzování člena týmu ze strany známých

Třetí nejčastější příčinou fluktuace členů bylo dle výsledků provedeného výzkumu odsuzování člena týmu jeho známými z důvodu zapojení se do podnikání v oboru network marketingu. V minulosti vytvořené názory blízkých na téma mluti-level marketingu a předsudky s tím spojené jim většinou brání ve vyslechnutí si aktuálních informací týkajících se tohoto oboru, a tudíž je člen týmu v jejich očích automaticky odsuzován.

Člen týmu osobně by měl vyvinout aktivitu a pokusit se o sjednání schůzky s dotyčnými osobami s negativními postoji vůči podnikání. Zároveň, pokud oslovení známí svolí, je možné využít principu edifikace (viz. kapitola 5.2.1) a provést informační schůzku za přítomnosti zkušeného leadera celého týmu. Na základě pravidla edifikace je pravděpodobnější, že známí si potřebné informace vyslechnou raději od cizí osoby, ke které nemají ještě vytvořený žádný vztah, tudíž ani předsudky, než od odsuzovaného známého. Vhodnou edifikovanou osobou jsou lidé v podobném věku, jako známí člena týmu, kteří již mají v životě podobné zkušenosti, a se kterými se posluchači snadněji ztotožní. Názory zralého padesátníka většinou těžko změní dvacetipětiletý, byť v oboru daleko zkušenější, mladý muž.

Náplň takového setkání by měla být čistě informační, kdy dotyčným známým by měly být předány základní informace o společnosti Amway a fungování celého podnikání včetně zodpovězení všech jimi položených dotazů. Jelikož informace o společnosti i tomto podnikání bývají u většiny lidí zkreslené, nebo jsou ovlivněny vlastními zkušenostmi z minulosti nebo dokonce zkušenostmi jiných osob, je třeba změnit jejich negativní postoj směrem k podnikání k neutrálnímu až pozitivnímu. Jako doplňující

materiál je možné zanechat jim knihu nebo CD související s danou tematikou. Pro případ, že by ve vypůjčených materiálech narazili na určité nejasnosti, je vhodné je vybídnout, aby si je všechny zaznamenali na papír a při další schůzce je ještě jednou s vhodnou osobou projednali.

Hlavním úkolem člena týmu při eliminaci této příčiny je tedy přimět své známé ke smluvení si krátkého setkání, na kterém jim budou předány všechny potřebné informace, které by analogicky měly vést ke změně jejich postoje ke společnosti a systému podnikání.

7.4 Příčina č. 4 – oslovení malého počtu lidí

Poslední analyzovaná primární příčina souvisí do jisté míry s příčinou č. 1. V případě, že člen týmu neosloví dostatečný počet potenciálních zájemců o podnikání, vypovídá to do jisté míry o jeho osobní vytrvalosti. Tato příčina má dále souvislost s odmítnutím ze strany zákazníka (příčina č. 2), jelikož „zastavení se“ u oslovení malého počtu lidí je mnohdy jen důsledkem psychické nestability z důvodu odmítnutí či nezájmu.

Úkolem leadera je tedy opět zjistit a udržovat v paměti hlavní důvod vstupu do podnikání nového člena a obeznámit jej ihned v počátcích podnikání s ověřenou statistikou (20 : 15: 10 : 2) , ze které vyplývá, že 90% veškeré vykonané práce nepovede k žádným výsledkům, a pouze 10% z investovaného času ty požadované výsledky přinese.

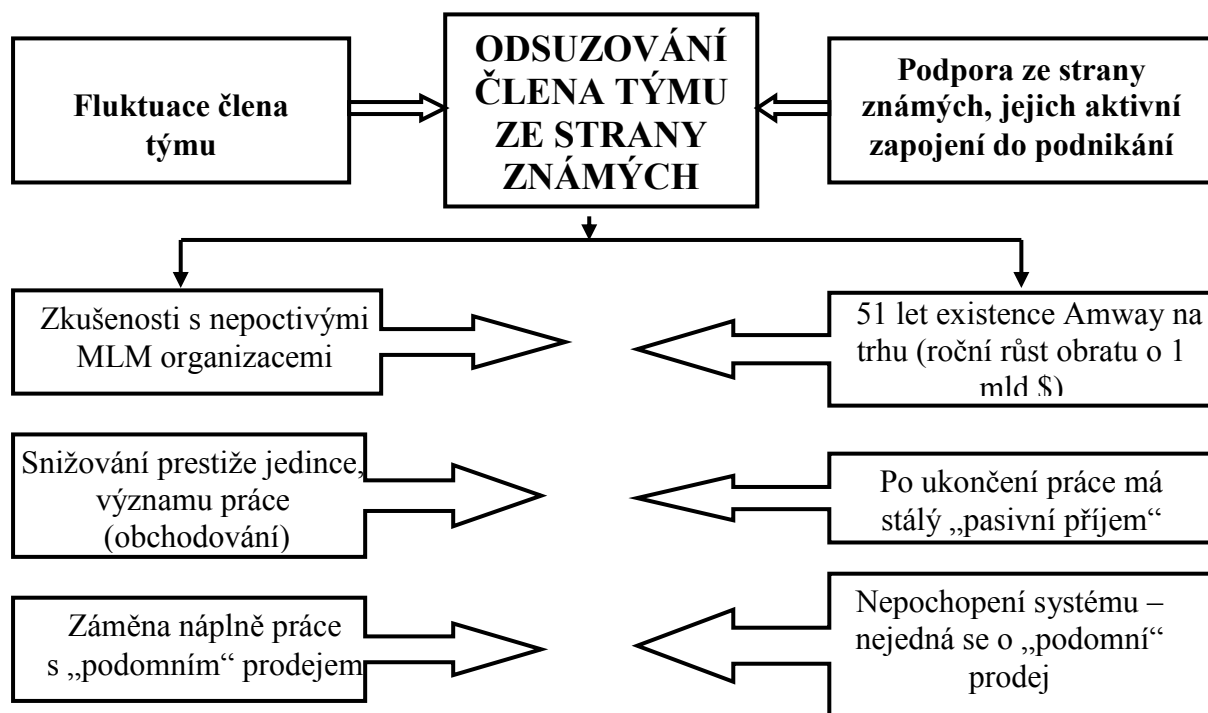
Jelikož souvislosti této příčiny s již analyzovanými příčinami jsou prokazatelné, lze za primární příčiny zkoumaného problému dále považovat pouze první tři odhalené příčiny.

8 Hodnocení řešení problému – analýza „silového pole“

Z výše uvedených čtyř problémů byl zvolen jeden konkrétní, a to odsuzování člena týmu ze strany známých, na kterém bude demonstrován postup využití analýzy „silového pole“.

Jedná se o metodu, při které je účastníky nadefinována nejhorší možná situace, která by mohla nastat při řešení problému (fluktuace člena týmu) a s ní související bariéry, které by úspěšnému řešení problému mohly bránit. Stejným způsobem je pak navrženo naopak úplné vyřešení problému (podpora známých, aktivní zapojení se) a podpůrné síly, které řešení problému podpoří. [18]

Členy týmu byly navrženy tři základní protichůdné i podpůrné síly, které jsou znázorněny na obrázku 8.1.



Obr. 8.1 Analýza „silového pole“

Výsledkem takto navržených „pro a proti“ daného problému je dále samotný akční plán, který by měl dávat potřebné odpovědi na otázky Kdo? Co? Jak? Proč? Kdy? a Kde?.

Kdo?	Člen týmu (distributor) společně se zkušeným leadrem
Co?	Poskytování vysvětlujících materiálů s tematikou systému network marketingu, osobní prezentace marketingového plánu, produktová prezentace
Jak?	Osobní návštěva – možnost diskuse, okamžitá reakce na dotazy
Proč?	Eliminace zkreslených představ potenciálního zákazníka o firmě a systému
Kdy?	Předem společně domluvený termín schůzky s potenciálním zákazníkem
Kde?	V domě nebo bytě potenciálního zákazníka, případně na neutrální půdě (kavárna, restaurace atd.)

Obr. 8.2 Akční plán

Výsledkem provedené analýzy „silového pole“ je tedy navržený akční plán, který představuje detailní plán eliminace vzniklého problému.

8.1 Náklady na získání nového člena týmu

V případě, že by v praxi nedošlo k uplatnění navrhovaných postupů řešení a tím ke snížení fluktuace na její požadovanou úroveň, pokusila jsem se na ilustrativním příkladu provést kalkulaci osobních nákladů současného člena týmu spojenou s získáním jednoho nového člena.

Před provedením samotné kalkulace je třeba objasnit, v čem vlastně spočívá práce „networkera“, tedy k jakým činnostem se jednotlivé náklady vážou.

K získání nového člena týmu je třeba provést čtyři základní činnosti:

1. pozvání
2. prezentace marketingového plánu (MP)
3. následné setkání
4. registrace nového partnera

Každá z těchto činností s sebou nese své vlastní náklady a záleží na osobní statistice každého distributora, kolem jaké hodnoty budou tyto náklady oscilovat. Obecná statistika⁷ v oboru network marketingu říká:

20 : 15 : 10 : 2

K tomu, aby osobně proběhla prezentace patnácti MP, musí podnikatel, dle výše uvedené statistiky, telefonicky oslovit dvacet kontaktů, kdy patnáct z nich navrhované setkání potvrdí a pět z nich nabídku ihned odmítne. Z patnácti uskutečněných schůzek pak proběhne deset následných setkání, ze kterých vzniknou dva noví členové týmu.

⁷ Jedná se o statistiku vytvořenou z dlouhodobých pozorování několika stovek úspěšných podnikatelů v oboru network marketingu v rámci společnosti Network TwentyOne.

Níže uvedená kalkulace jednotlivých nákladů byla provedena na základě kvalifikovaného odhadu.

Časové náklady	Hodiny/měsíc
Pozývání (20 telefonátů)	$20 \cdot 0,05 = 1$
Prezentace MP	$15 \cdot 0,5 = 7,5$
Následné setkání	$10 \cdot 1 = 10$
Registrace nového člena	$2 \cdot 1 = 2$
Cestovné	$15 \cdot 0,5 + 10 \cdot 0,5 + 2 \cdot 0,5 = 13,5$
Suma časových nákladů na dva nové členy týmu	34
Finanční náklady	Kč/měsíc
Občerstvení při prezentaci	$15 \cdot 50 = 750$
Mobilní tarif	$60 \cdot 3,3 = 198$
Cestovné	$405 \cdot 3,9 = 1580$
Vzdělání (CD, knihy, semináře)	$27880 : 12 = 2323$
Suma finančních nákladů na dva nové členy týmu	4851
Náklady obětované příležitosti	???

Tab. 7.1 Kvalifikovaný odhad osobních nákladů na získání dvou nových členů týmu

Hodnoty, uvedené v tabulce 7.1. a spadající pod časové náklady, představují četnost telefonátů, prezentací marketingového plánu, následných setkání atd. násobenou časem, který je potřebný k provedení jednotlivých činností.

V případě finančních nákladů – občerstvení při prezentaci – je četnost provedených prezentací násobena průměrnou útratou, u mobilního tarifu je počet provolaných minut násoben průměrnou cenou volání za minutu v EU, průměrný počet projetých kilometrů u cestovného je násoben sazbou základní náhrady⁸. Výpočet celkové roční sumy nákladů spojených se vzděláním je uveden v Příloze 3.

Z výsledků uvedených v tabulce nákladů vyplývá, že na získání jednoho nového člena týmu je zapotřebí průměrně 17 hodin práce a s tím spojených finančních výdajů ve výši 2425,4Kč, přičemž zde nejsou započítány náklady obětované příležitosti ve formě obětování části volného času, úbytek času stráveného s rodinou atd.

Pokud bychom porovnávali náklady, které vznikají samotné společnosti naopak při odchodu jednoho člena z týmu, jednalo by se především o náklady ušlé příležitosti, a to

⁸ Dle pokynu č. D – 320 - o průměrných cenách pohonných hmot, které lze použít pro výpočet výše náhrady výdajů za spotřebované pohonné hmoty ke stanovení základu daně z příjmů za zdaňovací období roku 2008.

v podobě ušlého zisku, který by vznikl při pracovních činnostech vykonaných fluktuující osobou (prodej výrobků, přivedení dalšího člena týmu).

9 Závěr

Při studiu literatury týkající se tématu fluktuace jsem byla především překvapena skutečností, že existuje řada publikací zabývajících se odchody zaměstnanců z organizace, ale co se týče odchodů z týmu a ještě navíc z týmů organizací síťového charakteru, s žádnou publikací jsem se osobně nesetkala. Z tohoto důvodu teoretická část této práce pojednává o fluktuaci jako o odchodu zaměstnanců z podniku, nikoliv jako o odchodu členů z týmu. Přesto mnohé poznatky z oboru klasického podnikání lze jistě aplikovat i v oboru network marketingu.

V praktické části této práce byl nejprve navržen postup řešení zkoumaného problému společně s použitými metodickými nástroji, jehož prvním krokem byla definice samotného problému. Na základě výpočtu určitých ukazatelů fluktuace ve zkoumaném týmu byla zjištěna míra fluktuace vykazující rostoucí trend. Především na přelomu let 2009 a 2010 byl nárůst počtu odchodů rapidní, kdy jejich počet vzrostl o necelých 23 p.b. Na základě sestrojení křivky přežití pak byla zaznamenána nejvyšší míra fluktuace v prvním roce po vstupu do týmu (72,73%) a s každým dalším rokem setrvání v týmu počet odchodů klesal.

Následně byla provedena analýza problému, jejímž výstupem bylo nalezení čtyř primárních příčin, které se na míře odchodů členů z týmu podílely nejvyšší mírou. Jednotlivé příčiny pak byly podrobně rozpracovány v samostatných kapitolách, a ke každé z nich bylo navrženo několik možných postupů jejich řešení, kdy aplikace jejich nejvhodnější varianty by v praxi měla vést k redukci zjištěného problému.

Při sumarizaci navrhaných řešení pro leadery týmů v oboru network marketingu bylo zjištěno několik důležitých bodů, jejichž dodržení nebo předejití jim by mělo do jisté míry eliminovat počet fluktuujících osob.

Prvním z nich je důležitost zjištění hlavního důvodu vstupu nového člena do podnikání a jeho průběžné udržování v paměti. Tento bod souvisí s první příčinou zjištěnou výzkumem, která se týká nedostatečné vytrvalosti člena týmu. Byly navrženy možné postupy vedoucí k odhalení skutečné životní priority a dále také praktické rady pro udržení si svého cíle neustále na očích.

Druhým bodem vedoucím k předcházení fluktuace z důvodu neúspěchu u potenciálních zákazníků je proces zajištění včasného a dostatečně odborného vzdělání, které již v začátcích podnikání pomůže novému členu týmu zvládat postoje, názory a námitky ze strany potenciálních zákazníků. Kromě toho je důležité seznámit jej se

statistikou 20:15:10:2 vytvořenou na základě minulých zkušeností úspěšných podnikatelů v oboru, která je důkazem, že případný momentální neúspěch není ani otázkou kvality jejich osobnosti, ani funkčnosti systému, nýbrž je pouze součástí cesty k dosažení požadovaných výsledků.

Třetím z důležitých bodů eliminace fluktuace bylo předejití odsuzování nového člena týmu ze strany jeho známých a přátel, a to prostřednictvím zajištění jejich včasného a dostatečného informování prostřednictvím setkání se zkušeným leaderem celého týmu a dále díky zapůjčení doplňujících materiálů ve formě relevantních knih a CD, které mohou změnit předsudky a zastaralé názory a postoje vůči samotné společnosti nebo k systému podnikání.

V klasické podnikatelské a zaměstnanecké sféře existuje určitá míra fluktuace, která je považována za žádoucí, a která již pro podnik znamená ztráty v podobě nákladů fluktuace. V oblasti síťového marketingu zatím nebyla vyčíslena žádná optimální míra fluktuace, tedy ta, která pro daný tým stále znamená příliv nových aktivních členů a odliv členů pasivních a těch tzv. „do počtu“, přičemž výkon celého týmu není tímto pohybem výrazně ovlivněn. Jistá míra odchodů je pro udržení dynamiky týmu bezpochyby potřebná. Pokud se však v začátcích podnikání nových členů týmu zaměříme na procesy související s předcházením jejich odchodu z týmu, je možné, že získáme velmi silného týmového hráče při dosahování osobních i týmových cílů.

10 Seznam použité literatury

- [1] ADAIR J. *Ne šéf, ale lídr*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. s.17,18,19,21. ISBN 978-80-251-2447-5.
- [2] AMWAY. *Historie Amway* [online]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.amway.cz/cms/about_amway/amway_history>
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 339, 340, 344, 352. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s.789. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ARMSTRONG, M. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s.431, 502, 503. ISBN 80-7169-614-5
- [6] BAY, R. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 11–13. ISBN 80-247-9068-8.
- [7] BRANNHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 9. ISBN80-251-0223-7.
- [8] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 10, 11, 30, 31, 32, 40. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [9] CONWAY, CH. *Find Hidden project Risks (with a Fishbone Diagram Template)* [online]. [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.charlesconway.com/Articles/Find_Hidden_Project_Risks.htm>
- [10] DANĚK M. *Fluktuace zaměstnanců*. Mladá fronta DNES [online]. 2004 [cit. 2011-01-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.openn.cz/index.php?action=14205>>.
- [11] DATABÁZE NEJLEPŠÍCH PRAKTIK. *Týmová práce – teoretická část*. [online]. 2010 [cit. 2011-01-12]. Dostupný z WWW: <http://www.bestpractices.cz/praktiky/TYMOVA_PRACE/tymova_prace_teoreticka_cast.doc>.
- [12] ERBANOVA I. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. 2009 [cit. 2011-01-13]. Dostupný z WWW: < <http://motiv8.cz/blogy-uzivatele/fluktuace-zamestnancu.html>>.
- [13] ERTL, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. 2005 [cit. 2011-01-18]. Dostupný z WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.

- [14] HARD SKILLS. *Týmová práce* [online]. 2011 [cit. 2011-01-12]. Dostupný z WWW: <http://hardskills.centrumandragogiky.cz/tymova_prace>.
- [15] HODKOVÁ K. *Komparace příčin fluktuace personálu v průmyslových firmách se zahraničním a českým vlastníkem* [online]. 2010, s.18, 19, 24 [cit. 2011-02-08]. Dostupný z WWW: <http://is.muni.cz/th/103222/fss_m/Diplomova_prace.pdf>.
- [16] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha, 2006. s. 112, 113 ISBN 978-80-213-1585-3.
- [17] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 151. ISBN 80-7261-116-5.
- [18] KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava, 2007. s. 98, 174, 175, 181. ISBN 978-80-248-1432-0.
- [19] MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. s. 930. ISBN 808-56-2329-3.
- [20] ODERMATT, H. *Fluktuation* [online]. 2008 [cit.2011-01-15]. Dostupné na WWW: <<http://personalblog.kaywa.com/011-plpersonalbedarfsermittlung/fluktuation.html>>.
- [21] PEASE, A. *V otázkách jsou odpovědi*. Pragma, 2000, s.27. ISBN 80-7205-879-7.
- [22] PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Studie HR Controlling 2010: Lidský kapitál je možné měřit a analyzovat*. Tax and Business News [online]. 2010 [cit. 2011-01-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/tax-and-business-news-2010/tax-business-news-10-10-cz.pdf>>.
- [23] REIß, CH. *Fluktuation: Mitarbeiterfluktuation* [online]. 2008 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.personaleronline.de/typo3/fluktuation/kosten-der-fluktuation.html>>.
- [24] SARATOGA INTUITUTE. *Saratoga Institute – ROI of Human Capital* [online]. 2011 [cit. 2011-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.valuebasedmanagement.net/organizations_saratoga.html>.
- [25] STOJANOV, R.; NOVÁČEK, P. *Brainstorming*. [online]. 2008 [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <http://geography.upol.cz/oldwww/geography/predmety/KGG_USMRS/KGG_USMRS_03.doc>.
- [26] STŘELEČ, J. *Ishikawův diagram* [online]. 2009 [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/system-kvality/kvalita-metody/ishikawa-diagram/>>.
- [27] STŘELEČ, J. *Paretova analýza* [online]. 2009 [cit. 2011-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/paretova-analyza/>>.

- [28] ŠVEC, J. *Týmová práce* [online]. 2006 [cit. 2011-01-20]. Dostupný z WWW: <http://www.odyssea.cz/soubory/k_diplomky_studie_skripta/tymova_prace.pdf>.
- [29] VEDEME.CZ. *Životní fáze týmu* [online]. 2011 [cit. 2011-01-13]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=153&Itemid=180>.
- [30] WIKIPEDIE – Otevřená encyklopedie: *Amway* [online]. 2011 [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Amway>>.
- [31] WIKIPEDIE – Otevřená encyklopedie: *Fluktuace* [online]. 2011 [cit. 2011-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>>.
- [32] WIKIPEDIE – Otevřená encyklopedie: *SMART metoda* [online]. 2011 [cit. 2011-01-14]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda>.
- [33] YMCA ORLOVÁ: *Týmový hráč* [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupný z WWW: <http://www.ymcaorlova.cz/old/tymovy_hrac.html>.

11 Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 11.5.2011

Sabina Pišková

Mlýnská 726
Vřesina u Bílovce
74285

